



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CAMPO GRANDE
DAYSE CENTURION DA SILVA**



**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA COMO ESTRATÉGIA DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES**

Campo Grande/MS

2016

DAYSE CENTURION DA SILVA

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA COMO ESTRATÉGIA DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação, área de concentração Formação de Educadores, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Universitária de Campo Grande - MS, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Bartolina Ramalho Catanante

Campo Grande/MS

2016

S579p Silva, Dayse Centurion da.

O plano de desenvolvimento da escola como estratégia de democratização da gestão escolar : limites e possibilidades / Dayse Centurion da Silva. Campo Grande, MS: UEMS, 2016. 120 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Educação – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, 2016.

Orientadora: Profa. Dra. Bartolina Ramalho Catanante.

1. PDE escolar 2. Gestão democrática 3. Gestão escolar 4. Políticas públicas educacionais I. Título

CDD 23.ed. - 371.2

DAYSE CENTURION DA SILVA

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA COMO ESTRATÉGIA DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação, área de concentração Formação de Educadores, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Universitária de Campo Grande - MS, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada em: 20/04/2016

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Bartolina Ramalho Catanante (Orientadora)
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Profa. Dra. Kátia Cristina Nascimento Figueira
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

Profa. Dra. Elisângela Alves da Silva Scaff
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Aos meus pais Manuel e Dirce, por me apoiarem sempre em meus sonhos, em meus estudos e em minha vida, me mostrando que podemos sempre chegar onde queremos, com honestidade, amor e perseverança.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, por proporcionar um curso de relevante contribuição a todos àqueles envolvidos na difícil tarefa de educar.

À orientadora Prof. Dra. Bartolina Ramalho Catanante, pela sabedoria, pela paciência e contribuição no decorrer da realização deste trabalho e pela dedicação e carinho demonstrados.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em especial a Profa. Dra. Vilma Miranda de Brito pelas orientações e sugestões.

A Profa. Dra. Elisângela Alves da Silva Scaff pelas orientações no momento da qualificação e pela honra de tê-la como membro da banca de avaliação.

A equipe da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida na qual agradeço a todos na pessoa do Prof. Inivaldo Gisoato.

A equipe da Escola Estadual Thereza Noronha de Carvalho na qual agradeço a todos nas pessoas dos gestores, Prof.^a Regina Lúcia de Leon Abreu Silva e Prof. José Silvio Rocha Gimenes.

A minha querida amiga e companheira de todos os momentos, Patrícia Pato dos Santos, que sempre esteve incansável ao meu lado, do primeiro ao último dia dessa caminhada de aprendizado. Seu apoio e sua força foram fundamentais para meu crescimento e desenvolvimento intelectual e serei sempre grata por sua amizade.

A minha amada família, que está sempre presente em todos os meus projetos e sonhos, não me deixando desanimar, me apoiando e confiando no meu esforço.

Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Que todos se formem com uma instrução não aparente, mas verdadeira, não superficial, mas sólida; ou seja, que o homem, enquanto animal racional, se habitue a deixar-se guiar, não pela razão dos outros, mas pela sua, e não apenas a ler nos livros e a entender, ou ainda a reter e a recitar de cor as opiniões dos outros, mas a penetrar por si mesmo até o âmago das próprias coisas e a tirar delas os conhecimentos genuínos e utilidade (COMÊNIO, 1966)”.

RESUMO

O presente estudo tem como objeto de pesquisa o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) como estratégia de democratização da gestão da escola. Quanto à metodologia desenvolvida para a construção dos dados optou-se pela abordagem qualitativa na modalidade estudo de caso em duas escolas. Utilizando-se das técnicas de coletas de dados de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semi - estruturadas, o estudo apresenta como objetivo geral analisar o cenário de elaboração do Plano de Ação das escolas estaduais Adventor Divino de Almeida e Profa. Thereza Noronha de Carvalho do município de Campo Grande, verificando se as estratégias apresentadas pelas unidades de ensino em questão colaboram para a democratização da gestão escolar com vistas à melhoria dos índices educacionais. No que se refere aos objetivos específicos, o estudo pretende: a) analisar a gestão das unidades escolares na perspectiva do planejamento estratégico de ações e b) compreender como o PDE-Escola contribui para a efetividade da gestão democrática. Como recorte temporal da pesquisa, delimitou-se o período correspondente aos anos de 2010 a 2014, em virtude das alterações operacionais realizadas pelo Ministério da Educação no que tange ao Plano de Desenvolvimento da Escola. Diante da ideia de que as políticas públicas são articuladas de acordo com o planejamento da sociedade, estas são viabilizadas por meio da ação do Estado, de acordo com o projeto que se enseja aplicar na sociedade num determinado período. Nessa condição, a demanda pela democratização da gestão escolar foi sendo incorporada a agenda da política pública educacional, buscando fortalecer o exercício da autonomia e da participação da coletividade. A análise realizada destaca o surgimento do planejamento das ações educacionais centrados na gestão escolar democrática autônoma, além da implantação e implementação do PDE-Escola estabelecendo foco na aprendizagem, na gestão e na eficiência do processo de ensino. A pesquisa aponta que nem todos os sujeitos do coletivo escolar compreendem o PDE-Escola como sendo uma política pública que envolve toda comunidade. Conclui-se que o PDE-Escola oferece contribuições relevantes no que se refere ao planejamento de acordo com a realidade das escolas, no entanto, é perceptível que as ações não financiáveis propostas pelas escolas culminam em uma sobreposição de atividades com os mesmos objetivos, fazendo com que os envolvidos no processo se pautem no cumprimento de metas. Por fim verifica-se que a Secretaria de Educação, enquanto órgão gerenciador dessa política pública, não tem mecanismos suficientes (insumos e humanos) para monitorar, avaliar e replanejar as ações em suas unidades escolares.

Palavras-chave: PDE-Escola. Gestão Democrática. Política Pública.

ABSTRACT

The purpose of the study here presented is to research the School Development Plan (PDE - School) as school management democratization strategy. As for the methodology developed for the construction of the data we chose the qualitative approach in study mode case. Using techniques of data collection of bibliographic research, desk research and interviews, the study has as main objective to analyze the stage of preparing the Plan of Action of state schools Adventor Divino de Almeida and Prof. Thereza Noronha de Carvalho, in the city of Campo Grande, making sure that the strategies presented by the teaching units concerned collaborate to the democratization of school management with a view to improving educational levels. As regards the specific objectives, the study aims to: a) analyze the management of school units in view of the strategic planning actions and b) understand how PDE School contributes to the effectiveness of democratic management. The survey period delimits the years 2010 to 2014, due to operational changes made by the Ministry of Education with regard to the School Development Plan. At the idea that public policies are articulated in accordance with the planning of society, these are made possible through state action, according to the project that entails apply in society in a given period. In this condition, the demand for the democratization of school management was being incorporated into the agenda of public education policy, seeking to strengthen the exercise of autonomy and collective participation. The analysis highlights the emergence of planning educational activities focused on autonomous democratic school management, in addition to the establishment and implementation of the EDP School establishing a focus on learning, management and efficiency of the teaching process. The research shows that not all subjects of the school community understand the PDE School as a public policy involving the whole community. It is concluded that the PDE School offers relevant contributions with regard to planning in accordance with the reality of schools, however, it is noticeable that the actions do not fundable proposals by schools culminate in an activities overlap with the same goals, making that those involved in the process are guided to meet goals. Finally it appears that the Department of Education, as a body manager of this public policy, does not have sufficient mechanisms (inputs and human) to monitor, evaluate and redesign actions in their school units

Keywords: PDE School. Democratic management. Public policy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE – Associação Brasileira de Educação.

APM – Associação de pais e Mestres.

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento.

CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior.

CEE – Conselho Estadual de Educação.

CNE - Conselho Nacional de Educação.

COGES – Coordenadoria de Gestão Escolar.

FMI – Fundo Monetário Internacional.

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola.

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

FUNDEF- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental.

GT – Grupo de Trabalho.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice de Desempenho da Educação Básica.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

MEC - Ministério da Educação e Cultura.

MS – Mato Grosso do Sul.

OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

PAR – Plano de Ações Articuladas.

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação.

PDE-Escola – Plano de Desenvolvimento da Escola

PDDE – Programa de Dinheiro Direto na Escola.

PEE – Plano Estadual de Educação.

PNE - Plano Nacional de Educação.

PPP- Projeto Político Pedagógico.

PROEMI – Programa Ensino Médio Inovador

REE – Rede Estadual de Ensino.

SEB – Secretaria de Educação Básica.

SECADI - Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão.

SED/MS - Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul.

SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação.

ZAP – Zona de Atendimento Prioritário.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO DO PDE.....	45
FIGURA 2 – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PDE-ESCOLA 2000 A 2007	48
FIGURA 3 – PLATAFORMA DO PDDE INTERATIVO.....	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIRETRIZES DO PLANO DE METAS COMPROMISSO TODOS PELA EDUCAÇÃO.....	34
QUADRO 2 – CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO NO PAR.....	40
QUADRO 3 - CONFIGURAÇÃO ATUAL DE ELABORAÇÃO DO PDE-ESCOLA VIA PLATAFORMA DO PDDE INTERATIVO.....	50
QUADRO 4 - IDEB DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	58
QUADRO 5 - IDEB DOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	59
QUADRO 6 - ÍNDICE DE APROVEITAMENTO ESCOLAR: ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO – ESCOLA ESTADUAL ADVENTOR DIVINO DE ALMEIDA.....	59
QUADRO 7 - IDEB DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	60
QUADRO 8 - IDEB DOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	60
QUADRO 9 – ÍNDICE DE APROVEITAMENTO ESCOLAR: ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO – ESCOLA ESTADUAL PROFA. THEREZA NORONHA DE CARVALHO ...	60
QUADRO 10 – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS.....	62
QUADRO 13 - PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	68
QUADRO 14 - PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	70
QUADRO 15 - PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	72
QUADRO 16 - PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	73
QUADRO 17 - PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	74

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS FRENTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	22
1.1 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE ESTADO	22
1.2 O ESTADO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS	25
1.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E AUTONOMIA ESCOLAR: MÚLTIPLOS OLHARES	27
2 O PDE-ESCOLA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL	33
2.1 O PLANO DE METAS COMPROMISSO TODOS PELA EDUCAÇÃO	33
2.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO	36
2.3 O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS	39
2.4 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA	41
2.5 O PDE-ESCOLA EM MATO GROSSO DO SUL	51
3 A EFETIVIDADE DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DO PDE-ESCOLA	55
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	55
3.2 DESEMPENHO E APROVEITAMENTO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	58
3.3 A ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	62
3.3.1 <i>Análise do Plano de Ação das Escolas Pesquisadas</i>	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	89
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	95
ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO	97
ANEXO C – PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL ADVENTOR DIVINO DE ALMEIDA.....	103
ANEXO D – PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL PROFA. THEREZA NORONHA DE CARVALHO.....	108
ANEXO E – RESOLUÇÃO Nº 49 DE 11 DE DEZEMBRO DE 2013.....	115

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema o planejamento e a democratização da gestão escolar com ênfase no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) no contexto da Rede Estadual de Ensino de Ensino de Mato Grosso do Sul.

A motivação inicial para o desenvolvimento desta temática vincula-se a minha trajetória profissional como assessora técnica do Ministério da Educação (MEC) no período de Agosto de 2000 a Dezembro de 2007, cujo trabalho consistia na realização de oficinas de capacitação sobre a metodologia do PDE-Escola para lideranças escolares e Secretários Municipais de Educação além do monitoramento e avaliação dos referidos planos nas escolas.

No ano de 2007 retornei a Mato Grosso do Sul, a convite do então Superintendente de Políticas Educacionais, para trabalhar na Coordenadoria de Gestão Escolar na Secretaria de Estado de Educação. Dentre as atribuições como gestora da Coordenadoria de Gestão Escolar (COGES), realizei a formação das equipes escolares na metodologia do PDE-Escola, acompanhando a elaboração e execução do plano de ação das escolas da Rede Estadual de Ensino.

Considerando como recorte temporal, o período de implantação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (1999 – 2014), optou-se por realizar a coleta de dados referentes ao período de 2010 a 2014, pois a partir de 2010 todas as escolas da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul passaram a elaborar seus planos de ação diretamente na plataforma eletrônica.

Para facilitar a compreensão sobre o objeto de estudo, optou-se por uma concepção teórico-metodológica fundamentada na ‘filosofia da práxis’, compreendida como uma oportuna metodologia histórica na condição de expressão da “infinita variedade e multiplicidade [...] dos fatores particulares” em sua evidente “individualidade”, à medida que parte da “compilação empírica de observações práticas”, da apreensão de “tendências” e de “leis universais”, não se permitindo enclausurar pelas “leis estatísticas ou de grandes números”. (GRAMSCI, 1999, p.147).

Para tanto se escolheu como lócus da pesquisa, duas dentre as 80 (oitenta) unidades escolares estaduais do município de Campo Grande, a escola Adventor Divino de Almeida e a escola Profa. Thereza Noronha Carvalho, que desenvolvem ações referentes ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) e tem diferentes resultados quanto Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Partindo dessa premissa, tem-se como objetivo geral analisar o cenário de elaboração do Plano de Ação das escolas estaduais do município de Campo Grande, verificando se as estratégias apresentadas pelas unidades de ensino em questão colaboram para a democratização da gestão escolar com vistas à melhoria dos índices educacionais.

No que se refere aos objetivos específicos, o estudo pretende:

- a) analisar a gestão das unidades escolares na perspectiva do planejamento estratégico de ações.
- b) compreender como o PDE-Escola contribui para a efetividade da gestão democrática.

A metodologia empregada na coleta de dados para discussão proposta nesse estudo baseia-se na realização de pesquisa documental, cuja fonte de coleta de dados “[...] está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” e de pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias que abrange “[...] toda bibliografia já tornado publico em relação ao tempo”. (MARCONI & LAKATOS, 2003, p.174; 183).

Na busca pela percepção dos sujeitos envolvidos diretamente com o PDE-Escola nas unidades pesquisadas, foi elaborado um roteiro semi-estruturado com questões abertas, para realização das entrevistas (apêndice B) indagando o processo de implementação do PDE-Escola nas unidades de ensino, o papel desenvolvido por cada sujeito da pesquisa para assegurar a democratização da gestão escolar, o acompanhamento dos planos de ação das escolas e os aspectos positivos e negativos do referido plano além da contribuição ou não desse para a melhoria dos índices educacionais.

Quanto aos participantes da pesquisa, foram selecionados, por meio de amostra intencional, entre gestores escolares, coordenadores pedagógicos e presidentes de colegiado de acordo com os seguintes critérios: ter mais de quatro anos de participação na escola; estar disposto a colaborar com a pesquisa e ser membro de órgãos consultivos da escola (Colegiado ou Associação de Pais e Mestres). Inclui-se ainda a participação de um técnico da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, pertencente à equipe de acompanhamento das unidades escolares pesquisadas.

Nesse contexto, se fez necessária a utilização da Técnica de Triangulação para descrever, explicar e compreender o objeto em estudo, partindo do fato de que se torna “[...] impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 138).

Sendo assim, realizou-se a pesquisa em documentos e legislações em âmbito nacional e estadual sobre o Plano de Desenvolvimento da Educação e o Plano de Desenvolvimento da Escola na perspectiva da democratização da gestão escolar. Considerando a legislação nacional, o Plano Nacional de Educação – Lei 10.172/2001; o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e o Plano Nacional de Educação - Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014.

Complementando a pesquisa documental, destaca-se ainda: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Dentre as produções acadêmicas relacionadas ao objeto de estudo, buscou-se aporte teórico em artigos e dissertações para, a princípio, buscar identificar a relação entre o Plano de Ações Articuladas, ao Plano de Desenvolvimento da Educação, ao Plano de Desenvolvimento da Escola e a democratização da gestão escolar, sistematizados na base de dados da Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

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. 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. 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 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.

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, suas implicações na gestão escolar e quais os sentidos atribuídos a este programa pelos gestores educacionais.

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 a 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 (PDE) 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.

Bayer (2012) conclui que,

“[...] diante da pesquisa realizada, 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 que o PDE-Escola constitui-se em uma medida paliativa. A melhoria efetiva da educação escolar demanda uma revisão mais ampla da organização da escola, da sua estrutura, currículo, metodologia, avaliação, gestão escolar, entre outros aspectos. O PDE-Escola, da forma como pudemos percebê-lo problematiza mais a questão da gestão escolar do que os problemas estruturais da educação brasileira” (BAYER, 2012)

Os dados, informações e análises dos trabalhos acima elencados auxiliaram na definição dos objetivos desta pesquisa e nos caminhos metodológicos seguidos além de contribuírem 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.

Neste sentido o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE emerge, tendo como grande articulador “O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação” (Anexo A), que foi instituído pelo governo federal em 15 de março de 2007 subsidiado pelo Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007. Propondo um novo regime de colaboração, que busca articular a atuação dos entes federados – Estados, Distrito Federal e Municípios, envolvendo primordialmente a decisão política, a ação técnica e atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais.

O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE propõe melhorar a qualidade da educação básica pública, enfrentando as dificuldades de rendimento, frequência e permanência do aluno na escola, contribuindo para a melhoria da gestão das escolas com desempenho insatisfatório no IDEB. Para tanto as escolas necessitam aderir ao Plano de Metas

Compromisso Todos pela Educação além de planejar a implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

É importante destacar que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)¹ foi criado no ano de 2007 para “[...] medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino, a partir da junção de dados referentes ao fluxo escolar (aprovação, reprovação e evasão) e ao rendimento nacional escolar (Prova Brasil) em uma escala de zero a dez”, apresentando como desafio para todas as escolas do país o “[...] alcance da meta seis e a equiparação aos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)”.

Com isso o governo pretendeu dar conta dos resultados negativos dos últimos tempos e responsáveis por gerações de crianças e jovens que frequentam a escola, mas não aprendem vindo a abandoná-la, ampliando a legião de adultos com baixa escolaridade.

Apresentado ao país em 15 de março de 2007, o assim chamado Plano de Desenvolvimento da Educação foi lançado oficialmente em 24 de abril, simultaneamente à promulgação do Decreto n. 6.094, dispondo sobre o “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”. Este é, com efeito, o carro-chefe do Plano. No entanto, a composição global do PDE agregou outras 29 ações do MEC. Na verdade, o denominado PDE aparece como um grande guarda-chuva que abriga praticamente todos os programas em desenvolvimento pelo MEC.

Importante ressaltar que, de acordo com o Decreto 6.094/2007, o Plano de Ações Articuladas (PAR) é definido como sendo “[...] o conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes”. (BRASIL, 2007).

Ao lançar o PDE, o governo federal estabeleceu 28 diretrizes a serem cumpridas por municípios e estados para melhorar a qualidade da educação básica no país. O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação foi inspirado nos 200 municípios² que apresentaram médias superiores a 5,0 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O Ministério da Educação utiliza o plano como critério para fazer transferência de verba e fornecer assistência técnica para os municípios, ajudando-os a alcançar as metas definidas. Aquelas que atingiram a meta estabelecida em 2007 receberam um aditivo de 50% no valor do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

¹ De acordo com informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), disponíveis no site: <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em: 10 mar. 2015.

² Informação disponível no sítio <https://prezi.com/jd3scrvhzpto/politicas-publicas-educacionais-brasilbahia>

O PDE-Escola elaborado pelas escolas estaduais de Mato Grosso do Sul, dentre as quais estão as Escolas Estaduais Adventor Divino de Almeida e Thereza Noronha de Carvalho, devem-se à adesão da Secretaria de Estado de Educação por meio do Programa FUNDESCOLA/MEC.

Esta dissertação está organizada em três capítulos que expressam de forma sistematizada o decurso da pesquisa.

O primeiro capítulo – “O Estado e as políticas educacionais frente à Gestão Democrática da Educação”, tem como objetivo apresentar uma reflexão teórica acerca do real significado do termo “gestão” no campo educacional, reforçando o papel regulador do Estado frente às demandas sociais da atualidade.

O segundo capítulo – “O PDE-Escola como Instrumento de Planejamento e Gestão Escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul”, tem o intuito de apresentar os fatores determinantes que orientam a gestão escolar no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola. Visa examinar a implantação do PDE-Escola como instrumento de planejamento nas escolas da Rede Estadual de Mato Grosso do Sul.

O terceiro capítulo “A efetividade dos Planos de Ação na perspectiva da melhoria dos indicadores educacionais de desempenho” tem como objetivo analisar os aspectos relativos à elaboração do PDE-Escola nas unidades escolares com ênfase nos problemas diagnosticados por estas e as estratégias estabelecidas para o enfrentamento dos mesmos. Para isso, estruturase de modo a apresentar e discutir os planos de ação elaborados pelas escolas em questão.

Por fim, nas considerações finais, apresenta-se a síntese dos principais resultados da pesquisa e a proposta de intervenção elaborada a partir dos resultados obtidos neste estudo.

1 O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS FRENTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

A análise das políticas educacionais guarda profunda relação com o momento histórico no qual estas foram pensadas como estratégia de atendimento à demanda da sociedade ao longo dos anos.

O objetivo desse capítulo é o de apresentar uma reflexão teórica acerca do real significado do termo “gestão” no campo educacional, definindo o papel regulador do Estado frente às demandas sociais da atualidade.

Para tanto discutiremos a questão da autonomia e da gestão participativa em uma perspectiva vinculada aos objetivos pedagógicos, políticos e culturais das escolas.

1.1 As diferentes concepções de Estado

Marx (1989) assevera que o Estado é uma organização que repousa sobre a contradição entre a vida pública e a vida privada. O Estado deve levar em conta os interesses da sociedade e não os interesses privados. Desta forma, fica evidente que as políticas elaboradas pelo Estado seguem múltiplas determinações que vão além dos objetivos mostrados à população.

O Estado é conceituado por Mészáros (2004) como o cooperador mais valoroso do Capital. Esse instrumento a favor da burguesia utiliza-se de várias instâncias, dentre elas a educação, para cumprir o papel que lhe cabe como aparato institucional da ordem burguesa e garantir o poder de classe. A educação, como uma das atividades necessárias à construção da vida social, situa-se na trama de mediações que a entrelaçam ao complexo da sociedade de classes.

Nessa linha de raciocínio, há de se concordar que o Estado é o elemento central na elaboração e execução de políticas públicas para a educação, em que o processo de reprodução socioeconômico é marcado pelas desigualdades na distribuição e no consumo, sob os auspícios do Estado. Isso porque, em nossa sociedade dividida em classes antagônicas, o Estado se caracteriza por ser um produto determinado pelas relações de produção marcadas pela propriedade privada. Segundo Marx (2010, p. 59-60), “[...] o Estado e a organização da sociedade não são, do ponto de vista político, duas coisas diferentes”, ao contrário, “[...] o Estado é o ordenamento da sociedade”. De acordo com o autor, na mesma obra, o Estado “[...] repousa sobre a contradição entre vida privada e pública, sobre a contradição entre os interesses gerais e os interesses particulares.”

Historicamente, os representantes da classe dominante sempre delegam ao Estado a missão de educar, de preparar o trabalhador para o mundo do trabalho em uma sociedade regida pelo capital.

[...] uma educação efetivada no processo cotidiano de vida ativa, mais precisamente pelo e no trabalho, com o surgimento das relações privadas de produção ela – a educação – passa a ser organizada e sistematizada como uma atividade decorrente de todos os sistemas produtivos dessa natureza (D'ÁVILA, NEVES; 2013).

Segundo Höfling (2001),

[...] é possível considerar Estado como um “conjunto de instituições permanentemente como órgãos legislativos, tribunais, exércitos e outras que não formam um bloco monolítico”; e governo, “como o conjunto de programas e projetos que parte da sociedade (políticos, técnicos, organismo da sociedade civil e outros) propõe para a sociedade como um todo, configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado nem determinado período.” (HÖFLING, 2001).

Partindo da concepção de Estado apresentada por Gramsci (1999, p. 324) como sendo “o instrumento para adequar a sociedade civil à estrutura econômica, sendo dirigido pelos representantes da modificação ocorrida na estrutura econômica”, verifica-se que a sociedade representa um espaço privilegiado para organização e articulação tanto dos interesses da classe burguesa, quanto dos interesses das classes subalternas na luta pela igualdade.

Simionatto (2008), ao analisar o Estado a partir da contribuição de Gramsci, alerta para o fato de que a tão conhecida teoria do Estado ampliado encontra-se embasada em um crescente processo de socialização da política, ocasionada pelo desenvolvimento da sociedade capitalista moderna, interferindo consequentemente nas relações entre Estado e sociedade civil. Neste sentido, retrata em seu texto um trecho da carta de Gramsci datada de 1931, conforme descrito:

O estudo que realizei sobre os intelectuais é muito vasto. [...] Este estudo remete também a certas determinações do conceito de Estado, que comumente é entendido como Sociedade política (ou ditadura, ou aparelho coercitivo para moldar a massa popular ao tipo de produção e à economia de dado momento) e não como um equilíbrio da Sociedade política com a Sociedade civil (ou hegemonia de um grupo social sobre a sociedade nacional inteira exercida através das chamadas organizações privadas, como a Igreja, os sindicatos, as escolas, etc.), e justamente na sociedade civil, operam os intelectuais. (GRAMSCI, 2005, p. 84 apud SIMIONATTO, 2008, p. 16).

Entretanto, não se pode perder de vista o fato de que o Estado ao assumir o compromisso com a acumulação capitalista tende a reproduzir nas dimensões política, econômica, cultura e educacional as conseqüências de uma sociedade globalizada, por meio das funções de regulação, coerção e controle social.

Com vistas à compreensão histórica deste contexto, buscou-se aporte em Antunes (2006), para quem:

[...] Paralelamente à globalização produtiva, a lógica do sistema produtor de mercadorias acentuou em tal intensidade a concorrência inter capitalista que converteu a busca da “produtividade”, da “modernidade”, em um processo *autodestrutivo* que gerou, entre outras conseqüências nefastas, a criação sem precedentes de uma sociedade de *excluídos*, não só nos países do Terceiro Mundo, mas no coração dos países avançados. [...] Desse modo, alguns países capitalistas avançados tendem a impor à humanidade o mais perverso tipo de existência imediatista, totalmente destituída de qualquer justificativa em relação com as limitações das forças produtivas e das potencialidades da humanidade, acumuladas no curso da história. Isto se dá porque “o capital é totalmente desprovido de medida e de um quadro de orientação humanamente significativos, enquanto seu impulso interior pela auto-expansão é *a priori* incompatível com os conceitos de controle e limite [...]”. (ANTUNES, 2006, p. 145).

É nesse cenário que a ideologia neoliberal, que fundamenta a ofensiva do capital, ao atacar de modo avassalador a subjetividade do trabalhador, vem promovendo a desregulamentação, a liberalização e a privatização dos Estados.

De acordo com Anderson (1995), este movimento ideológico conhecido como neoliberalismo, de abrangente predominância desde o início do século passado,

[...] configura-se como uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. [...] Economicamente, o neoliberalismo fracassou, não conseguindo nenhuma revitalização básica do capitalismo avançado. Socialmente, ao contrário, o neoliberalismo conseguiu muito dos seus objetivos, criando sociedades marcadamente mais desiguais, embora não tão desestatizadas como queria. Política e ideologicamente, todavia, o neoliberalismo alcançou êxito num grau com o qual seus fundadores provavelmente jamais sonharam, disseminando a simples ideia de que não há alternativas para os seus princípios; que todos, seja confessando ou negando, têm de adaptar-se a suas normas. (ANDERSON, 1995, p.23).

A análise dos fatos contemporâneos nos remete a uma sociedade civil atravessada por conflitos de classes profundos, que terminam por exigir desta uma conduta crítica e até fiscalizadora das funções do Estado, culminando na verdadeira democracia.

Entretanto, enquanto subsistir a sociedade civil como sistema de ação fundado em interesses particulares, é necessário um Estado que seja mediador dos conflitos, que seja capaz

de administrar consensos e de aplicar a força sob controle da lei para torná-los vigentes, impossibilitando assim ultrapassar e até mesmo romper com velhas hegemonias.

1.2 O Estado e as Políticas Públicas Educacionais

Diante da ideia de que as políticas públicas são articuladas de acordo com o planejamento da sociedade, sendo, então, viabilizadas por meio da ação do Estado, é pertinente a lógica de que estas dão suporte ao Estado e, por isso, agem através dele, de acordo com o projeto que se enseja aplicar na sociedade num determinado período.

Nesse sentido há que se concordar com Hofling (2001) quando esta afirma compreender a educação “[...] como uma política pública social, uma política pública de corte social, de responsabilidade do Estado – mas não pensada somente por seus organismos”. (HÖFLING, 2001, p. 31).

Azevedo (2001) argumenta que as políticas públicas sociais referem-se a ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado no que concerne à redistribuição dos benefícios sociais, de forma a diminuir as desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico (AZEVEDO, 2001).

As políticas públicas sociais, usualmente entendidas como as de educação, saúde, previdência, habitação, saneamento, surgiram a partir da revolução industrial e da série de conflitos que esta suscitou entre o capital e o trabalho.

Concorda-se com Hofling quando afirma que,

[...] políticas sociais se referem a ações que determinam o padrão de proteção social, implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, para a redistribuição dos benefícios sociais visando à diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico (HÖFLING, 2001, p. 33).

Para Polanyi (2000), o avanço do liberalismo no período gerou um “contra movimento coletivista”, no momento em que interesses sociais vitais, de diferentes segmentos da população, foram afetados pela expansão do mecanismo do mercado. Este movimento não se deu em torno de interesses de classe, mas de “substâncias sociais” ameaçadas pelo mercado cuja organização se tornara um perigo para o homem, para a natureza e para a organização produtiva. Os governos que dirigiam os destinos dos Estados foram pressionados a reconhecer a necessidade de proteção social (POLANYI, 2000).

O que se observa no estudo das ações políticas brasileiras é que, com governos democráticos ou não, com ou sem planejamentos, a elite econômica brasileira sempre resistiu às mudanças que pudessem estruturar um sistema educacional que alcançasse a qualidade necessária à sociedade civil.

Compreende-se, que de fato o exercício de construir uma Política, não corresponde a um trabalho fácil de ser realizado, pois circunda uma nação, seus anseios, objetivos e valores, e estes elementos não podem ser esquecidos por aqueles que assim fazem nascer o molde da educação de um povo.

Vale ressaltar que a definição de uma política pública não implica apenas na imposição dos interesses de grupos com maior influência. Ainda que estes prevaleçam, o Estado tende a agir de forma a administrar os conflitos e para isto é preciso também ações no sentido de diminuir as pressões de grupos opostos. Nesta perspectiva, a política pública propõe uma ação pela qual o Estado administra os conflitos entre diferentes grupos sociais buscando um equilíbrio formal entre suas demandas, procurando manter e reproduzir o modelo hegemônico de sociedade.

Ao longo da história da educação brasileira, as políticas educacionais estiveram intimamente relacionadas ao contexto social, político e econômico de cada época, procurando adequar o sistema de ensino à estrutura social vigente ou em emergência.

Devido à grande transformação do mercado com o capitalismo e a era da Globalização, os anos 1990 foram caracterizados por grandes mudanças na área educacional, acompanhando esta evolução de modo que se ajustasse ao desenvolvimento de mercado do país. Rodriguez, (2004, p. 18), define como necessário: “um processo de transformação educativa que responde especialmente as demandas dos setores produtivos – preparar os sujeitos para o mundo do trabalho.”

Com a adoção de novas políticas pelo governo, visando urgentemente à reforma educacional, a descentralização surge e grande parte das responsabilidades para com a educação passa da União para os estados e municípios reduzindo o papel social do Estado. Em geral, o objetivo em comum das reformas eram as alterações na gestão e no funcionamento dos sistemas educativos. (RODRIGUÉZ, 2004).

Neste período, o processo de descentralização se expandiu e as políticas de qualidade educativa ganharam força, sendo que, para que a descentralização funcione de forma positiva, a equipe escolar deve permanecer atenta e unida no processo de prestação dos serviços sociais. Por isso, a importância de uma liderança forte e cooperativa por parte do gestor e demais envolvidos no processo educacional.

A educação escolar configura-se em ato político e pedagógico na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em diversos aspectos não possui apenas uma dimensão política, mas são sempre políticas, já que não há conhecimento, técnica ou tecnologias neutras, pois todas são expressões e formas conscientes, ou não, de engajamento das pessoas na sociedade.

Aliás, as políticas públicas educacionais são políticas sociais que visam assegurar bens culturais e educacionais a todas as pessoas, ou seja, uma política pública de caráter social, obrigação e dever do Estado e direito do cidadão, porém proposta por vários atores, em diferentes cenários para a sociedade como um todo.

Nesta perspectiva, Saviani assevera que:

Política educacional, como se depreende da própria terminologia, é tarefa específica do Estado entendido em sua acepção ampla de Poder Público. Por isso é que se utiliza, também, a expressão políticas públicas para se referir às ações do Estado, o que é, na verdade, um pleonasma porque o termo "política" já se refere à esfera pública. Assim, embora hoje em dia, no contexto da chamada concepção neoliberal que advoga o Estado mínimo haja uma tendência do Estado de abdicar de sua função propriamente pública transferindo à iniciativa privada boa parte de suas responsabilidades, entendo que essa é uma orientação que deve ser combatida. Em lugar disso cabe defender, de modo especial no caso da educação, a centralidade do Estado na elaboração e efetivação das políticas sociais. (SAVIANI, 2007).

Além das questões sociais, econômicas e estruturais faz-se necessário perceber como os processos de organização e de gestão pedagógica interferem na produção do fracasso escolar: deficiências no processo de ensino-aprendizagem, estruturas inadequadas das redes de ensino para dar conta dos aumentos de demanda e carência de profissionais qualificados, dentre outros.

Todas essas questões se articulam com as condições objetivas da maioria da população, em um país historicamente marcado por perversas desigualdades sociais e por isso tornam-se necessárias políticas públicas mais amplas que incluam a garantia de melhoria dos indicadores de acesso, permanência e gestão com qualidade social na educação básica.

1.3 Gestão Democrática da Educação e Autonomia Escolar: Múltiplos Olhares

A escola sempre esteve dependente das Secretarias de Educação quanto ao seu grau de autonomia, fato que permanece nos dias atuais. O desenvolvimento de uma gestão democrática sinaliza uma oportunidade de reorganização de suas atividades, na busca do atendimento às

características da comunidade na qual está inserida. No entanto, faz-se necessário compreender inicialmente os conceitos de ‘autonomia’ e ‘gestão democrática’.

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, que as escolas caminhem com mais autonomia, permitindo aos seus atores pensar sobre estas, participarem de suas decisões, por meio, por exemplo, do seu colegiado escolar, instrumento de gestão democrática, constituído por diferentes segmentos da comunidade escolar.

O artigo 14 da Lei 9.394/1996 ressalta que os sistemas de ensino,

[...] devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica [...] garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

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, o referido artigo estabelece 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).

Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. (BORDIGNON, 2001).

O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição Brasileira e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394/96), redireciona as formas de organização e gestão nas unidades escolares e institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação a todos os que atuam nos sistemas educacionais.

No que tange a gestão democrática, Dourado (1998) a caracteriza como “[...] um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua

relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola” (DOURADO, 1998, p.79).

Nesse entendimento acredita-se que para uma gestão participativa na escola é fundamental, que o dirigente escolar tenha conhecimento do trabalho a ser proposto, e que exerça a função de condutor e estimulador das ações a serem realizadas.

A política educacional ao ser estabelecida por meio do poder de definição do processo pedagógico, em função de um grupo, de uma comunidade ou de setores dessa comunidade, tanto pode ser resultado de um amplo processo participativo, em que todos os membros envolvidos com a tarefa pedagógica debatem e opinam sobre como ela é, como deverá ser e a que fim deverá atender, como também pode ser imposição de um pequeno grupo que exerce o poder sobre a grande maioria coletiva.

Portanto, o espaço escolar torna-se elemento fundamental, pois é neste campo que se concretizam as ações da política educacional articulando de forma dialética as relações de poder e dominação que se estabelecem na sociedade e as significações e as especificidades históricas.

Verifica-se que, se por meio da autonomia, as escolas passaram a contar com maiores possibilidades de decidir e resolver suas questões cotidianas com mais agilidade, sendo que essa abertura vem estimulando a busca pela complementação orçamentária por própria conta, na iniciativa privada e com outras formas de contribuição da população.

Uma gestão democrática³ deve exercitar a autonomia⁴ nas suas decisões, autonomia esta, delegada pela LDB⁵ nº 9394/96, no entanto, observamos que a Lei decreta a gestão

³ Etimologicamente, a palavra gestão está associada a germinar, fazer crescer, executar. Seria a geração de um modo novo de administrar uma realidade que, como coloca Cury, é democrática em si mesma por implicar a comunicação, o envolvimento coletivo e o diálogo. A gestão democrática da educação é, “ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (CURY, 2002, p.173).

⁴ O dicionário da língua portuguesa apresenta a seguinte definição para autonomia: “*Faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de se reger (um país) por leis próprias, emancipação; independência, sistema ético segundo o qual as normas de conduta provêm da própria organização humana*”. (Holanda 1983, p. 136).

⁵ A forma como a LDB, nº 9.394/96 definiu para implantação da gestão democrática da escola pública, adotou a estratégia de remeter aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica com dois condicionantes: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola (art. 14). Com isso a LDB procurou respeitar a autonomia das unidades federadas em que, “os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei e atribuiu à União a responsabilidade da coordenação da política nacional de educação” (art. 8º), ao mesmo tempo em que estabeleceu, nos artigos 14 e 15, um princípio e duas diretrizes para a implementação constitucional da gestão democrática: **O princípio-** “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, (grifo nosso), observadas as normas gerais de direito financeiro público” (art. 15). **As diretrizes-** “I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto

democrática com seus princípios um pouco vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos.

Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado, ou seja, uma autonomia delegada.

Ter autonomia na gestão escolar ou educacional é agir de maneira transparente, responsável, respeitando a legislação e os direitos das pessoas na escola e na comunidade. Nesse sentido, autonomia é sinônimo de responsabilidade, onde as ações devem ser desenvolvidas de forma compartilhada e com responsabilidade, cabendo à equipe escolar e Conselhos Escolares participar intensivamente das decisões da escola.

Conforme preconiza o artigo 15 da Lei 9.394/1996, os sistemas de ensino “assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e também de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público” (BRASIL, 1996).

Com relação à autonomia da escola prevista na Lei de Diretrizes e Bases-LDB Nº. 9394/1996, o foco principal está na dimensão pedagógica, na incumbência da escola de elaborar e implantar a sua Proposta Pedagógica. As dimensões administrativas e financeiras têm significado na medida em que garantem a concretização da autonomia pedagógica.

Gadotti (2001, p.47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria. Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A busca pela autonomia não significa deixar de lado as orientações da Secretaria de Educação do Estado e Municípios, mas acima de tudo somar as responsabilidades que compete a cada instituição definindo parâmetros de qualidade nos serviços prestados.

Assim, escola se constitui em uma organização específica, com uma dinâmica própria, e não como um apêndice das Secretarias de Educação.

Para assegurar uma gestão democrática, faz-se necessário considerar ainda o comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola em prol da aprendizagem efetiva do aluno.

pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14).

É importante ressaltar a necessária distinção entre autonomia e descentralização no campo da administração educacional. A autonomia não se limita às questões de ordem administrativa e financeira, revela, sobretudo, a possibilidade de a escola criar ou definir o seu Projeto Político Pedagógico. A descentralização, expressa um movimento no sentido de atribuir maior mobilidade administrativa às unidades escolares, uma vez que retira certas responsabilidades da União, dos Estados e dos Municípios e repassam às escolas diretamente.

A importância atribuída à autonomia, entendida como descentralização administrativa e financeira na gestão da educação, em todos os níveis da Federação, na atualidade, fundamenta-se numa tentativa de reestruturação do sistema de ensino que influa nos seus objetivos, funções, atribuições e competências, de forma a torná-lo mais acessível e menos oneroso.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e representa tomada de decisão sobre seus objetivos e sua forma de organização, possibilitando uma relativa independência do poder central para traçar seu próprio caminho, com a participação dos professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da escola.

Nesse cenário destaca-se a importância da cultura do planejamento das ações educacionais centrada na gestão escolar democrática, sem perder de vista que a principal característica de um planejamento é estabelecer objetivos e metas a serem alcançados dentro de um determinado período de tempo.

Desta forma, segundo Oliveira (2007), “as responsabilidades e atividades no nível local são ampliadas por meio da abertura para a contratação de serviços e compra de material”. Em contrapartida, ocorre a transferência de responsabilidade dos órgãos centrais às escolas, principalmente por meio de programas especiais. O objetivo dessa ação é diminuir a burocracia escolar e ampliar o poder de decisão local da escola, embora as formulações continuem sendo centralizadas.

A transferência de responsabilidade de gerenciamento para as escolas tornou-se uma das ideias mestras da administração escolar nos dias atuais. Isso ocorreu, não apenas por se constituir numa solução mais democrática, mas, também porque responde às dificuldades crescentes enfrentadas pelos Sistemas de Ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle.

De acordo com Oliveira (2007, p. 120) é o diretor o principal executor das leis dentro do estabelecimento e quem melhor controle pode exercer. Ele é a garantia da boa ordem e acatamento, ou o causador da desordem e do caos. Com o processo de autonomia concebido dentro dos limites impostos pela então administração pública ampliou-se as responsabilidades e

espaços de decisão nas unidades escolares, tais como a elaboração do calendário escolar, o orçamento anual da escola, bem como a definição de prioridades de gastos. As escolas continuaram, entretanto, a pertencer a um Sistema de Ensino, organizado na sua forma burocrática e constituído na forma da lei.

Nesse cenário o entendimento de uma política não é um processo linear, e sim algo que se encontra em constante movimento. Então, a apreciação de uma política pública deve estar ancorada em uma análise dialética que expressa o movimento real das ações do Estado, pois, de outra forma, as verdadeiras intenções permanecem veladas, levando a interpretações equivocadas, pautadas pelo discurso ideológico dominante.

O capítulo seguinte abordará a elaboração do PDE-Escola como instrumento de planejamento e os fatores que orientam a gestão escolar, visando analisar a articulação necessária entre o contexto que influenciou as políticas educacionais e a forma como foram materializadas no contexto da prática escolar. Dessa forma aborda-se o conjunto de programas e ações implementados pelo governo federal com o intuito de atingir objetivos de melhoria da qualidade do ensino aprendizagem.

2 O PDE-ESCOLA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

O intuito desse capítulo é o de apresentar os fatores determinantes que orientam a gestão escolar no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola.

Em seguida, faz-se a explanação sobre a implantação do PDE-Escola como instrumento de planejamento nas escolas da Rede Estadual de Mato Grosso do Sul.

2.1 O Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação

Conforme exposto no capítulo anterior, a análise de uma política pública deve ter como foco o movimento e os interesses envolvidos no processo de elaboração e execução de tais medidas, a fim de desvendar as articulações demandadas pela classe dominante. Cabe ressaltar que, no modo de produção capitalista, essa é a classe que, concretamente, se beneficia das ações do Estado.

Nessa perspectiva, considerando o contexto educacional do país, no ano de 2006, um grupo de empresários lançou o Movimento Compromisso Todos pela Educação, que de acordo com informações disponíveis no site⁶ “[...] é um movimento da sociedade brasileira que tem como missão contribuir para que até 2022, ano do bicentenário da Independência do Brasil, o País assegure a todas as crianças e jovens o direito a Educação Básica de qualidade”.

De acordo com Bernardi; Rossi; Uczak (2014), por meio deste Movimento, os empresários,

[...] dão a direção da política educacional e promovem o consenso em torno de cinco metas propostas como objetivos a serem alcançados [...]. Meta 1 – Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola; Meta 2 – Toda criança alfabetizada até os 8 anos; Meta 3 – Todo aluno com aprendizado adequado ao seu ano; Meta 4 – Todo jovem de 19 anos com Ensino Médio concluído; Meta 5 – Investimento em Educação ampliado e bem gerido. A partir dessas metas [...] propõe a divulgação e monitoramento da educação no país e passa a intervir nos parâmetros do que considera qualidade, divulgando amplamente o que considera gestão de sucesso, com uso das inovações didáticas e tecnológicas ofertadas por seus próprios parceiros. (BERNARDI; ROSSI; UCZAK, 2014, P. 08).

⁶ De acordo com o site www.todospelaeducacao.org.br, trata-se de um movimento apartidário e plural, que congrega representantes de diferentes setores da sociedade, como gestores públicos, educadores, pais, alunos, pesquisadores, profissionais de imprensa, empresários e as pessoas ou organizações sociais que são comprometidas com a garantia do direito a uma Educação de qualidade. Acesso em: 12 mai. 2015.

Percebe-se que em nível nacional esse debate contribuiu para a compreensão da educação como direito subjetivo de todos, embora ao longo dos tempos permaneça a necessidade de apreender a questão educacional como um desafio de acesso, permanência e qualidade.

De acordo com D'Ávila (2012, p. 69), a qualidade proposta pelo grupo Todos Pela Educação é mensurada exclusivamente por meio das avaliações fundamentadas na teoria das competências realizadas pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Em termos legais, o 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 à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica.

Esse decreto é constituído por 28 (vinte e oito) diretrizes, conforme quadro 1, relacionadas à melhoria da qualidade da educação básica, de acordo com os resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos alunos.

Quadro 1 - Diretrizes do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação

DIRETRIZES DO PLANO COMPROMISSO TODOS PELA EDUCAÇÃO
EIXO: ENSINO APRENDIZAGEM
I - estabelecer como foco a aprendizagem, apontando resultados concretos a atingir;
II - alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, aferindo os resultados por exame periódico específico;
III - acompanhar cada aluno da rede individualmente, mediante registro da sua frequência e do seu desempenho em avaliações, que devem ser realizadas periodicamente;
IV - combater a repetência, dadas as especificidades de cada rede, pela adoção de práticas como aulas de reforço no contra turno, estudos de recuperação e progressão parcial;
V - combater a evasão pelo acompanhamento individual das razões da não-frequência do educando e sua superação;
VI - matricular o aluno na escola mais próxima da sua residência;
VII - ampliar as possibilidades de permanência do educando sob responsabilidade da escola para além da jornada regular
VIII - valorizar a formação ética, artística e a educação física;
IX - garantir o acesso e permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional nas escolas públicas;
X - promover a educação infantil;
XI - manter programa de alfabetização de jovens e adultos;

EIXO: FORMAÇÃO
XII - instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação;
XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho;
XIV - valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente no trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional;
XV - dar consequência ao período probatório, tornando o professor efetivo estável após avaliação, de preferência externa ao sistema educacional local;
XVI - envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola;
EIXO: GESTÃO
XVII - incorporar ao núcleo gestor da escola coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor;
XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola;
XIX - divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, referido no art. 3º;
XX - acompanhar e avaliar, com participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas;
XXI - zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;
EIXO: GESTÃO PARTICIPATIVA
XXII - promover a gestão participativa na rede de ensino;
XXIII - elaborar plano de educação e instalar Conselho de Educação, quando inexistentes;
XXIV - integrar os programas da área da educação com os de outras áreas como saúde, esporte, assistência social, cultura, dentre outras, com vista ao fortalecimento da identidade do educando com sua escola;
EIXO: PARTICIPAÇÃO
XXV - fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso;
XXVI - transformar a escola num espaço comunitário e manter ou recuperar aqueles espaços e equipamentos públicos da cidade que possam ser utilizados pela comunidade escolar;
XXVII - firmar parcerias externas à comunidade escolar, visando à melhoria da infraestrutura da escola ou a promoção de projetos socioculturais e ações educativas;
XXVIII - organizar um comitê local do Compromisso, com representantes das associações de empresários, trabalhadores, sociedade civil, Ministério Público, Conselho Tutelar e dirigentes do sistema educacional público, encarregado da mobilização da sociedade e do acompanhamento das metas de evolução do IDEB.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do site: http://www.planalto.gov.br/

Contudo, a busca pela qualidade na educação deve superar, e muito, os resultados das avaliações oficiais. Para tanto, os obstáculos devem ser enfrentados a partir de uma “gestão participativa, de uma qualificação e valorização dos profissionais da escola e da equalização na oferta de oportunidades”. (BRASIL, 2011b, p. 2).

No entanto, concorda-se com D'Ávila, quando este afirma que

[...] apesar da clareza que os documentos do Todos Pela Educação têm em relação aos benefícios para a nação brasileira, em uma visão dialética, o que essa entidade busca, por meio de alianças políticas, é a obtenção de um consenso para a perpetuação da dominação de uma classe sobre outra. (D'ÁVILA, 2012, p.71).

Por meio do Decreto que foi instituído o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), anteriormente mencionado, na perspectiva de “[...] dar consequência, em regime de colaboração, às normas gerais da educação na articulação com o desenvolvimento socioeconômico que se realiza no território, ordenado segundo a lógica do arranjo educativo local, regional ou nacional”. (BRASIL, 2007b, p.17).

Segundo Cury (2002) o regime de colaboração entre os entes federados, que presenciamos, teoricamente, no âmbito das políticas educacionais, “[...] em seu *modus operandi*, vem se revelando muito mais um regime de decisões nacionalmente centralizadas e de execuções de políticas sociais subnacionalmente desconcentradas” (CURY, 2002, p. 198).

Apesar da responsabilidade pela formulação de políticas de assistência financeira automática da União aos entes federados encontrar-se a cargo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)⁷, no que tange aos resultados educacionais, evidenciou-se a conseqüente promoção da responsabilização da sociedade civil em detrimento de certa desresponsabilização por parte do Estado.

2.2 O Plano de Desenvolvimento da Educação

O Governo de Luis Inácio Lula da Silva, eleito em primeiro mandato 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).

⁷O FNDE, autarquia criada pela Lei Federal nº 5.537, de 1968, é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação – MEC, tendo como missão prestar assistência técnica e financeira aos estados e municípios, como forma de contribuir para a implementação de parcela das ações educacionais desenvolvidas pela União. As ações do FNDE decorrem do princípio federativo, a teor do que estipula o artigo 211 da Constituição Federal ao consagrar o princípio de federalismo cooperativo, tanto financeira quanto tecnicamente. Disponível em: <www.fnde.gov.br/arquivos> Acesso em: 12 mar. 2015.

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,

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 infraestrutura. 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, Educa censo, 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).

As ações apresentadas como integrantes do PDE aparecem no site do MEC de forma individualizada, encontrando-se justapostas, sem nenhum critério de agrupamento. Contudo, de modo geral, as ações podem ser distribuídas da seguinte maneira⁸: No que se refere aos níveis escolares, à educação básica está contemplada com 17 ações, sendo 12 em caráter global e cinco específicas aos níveis de ensino. Entre as ações que incidem globalmente sobre a educação básica situam-se o “FUNDEB”, o “Plano de Metas do PDE/IDEB”, duas ações dirigidas à questão docente (“Piso do Magistério” e “Formação”), complementadas pelos programas de apoio “Transporte Escolar”, “Luz para Todos”, “Saúde nas Escolas”, “Guias de tecnologias”, “Censo pela Internet”, “Mais educação”, “Coleção Educadores” e “Inclusão Digital”.

Saviani (2009a, 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,

[...] 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

⁸ Saviani, Dermeval – Artigo: O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC - Educ. Soc. vol.28 n.100 Campinas Oct. 2007.

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, 2009a, 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, 2009a, s/p).

O PDE é considerado um plano ambicioso, pois abrange diversos níveis e modalidades de ensino. Porém, de acordo com Saviani (2009)

[...] à aprovação quase geral se contrapuseram algumas manifestações alertando que o Plano, tal como apresentado, não trazia garantias de que as medidas propostas surtiriam o efeito pretendido e esperado. Isso porque não estavam claros os mecanismos de controle, permanecendo a possibilidade de que as administrações municipais manipulassem os dados de modo que garantissem o recebimento dos recursos apresentando estatísticas que mascarassem o desempenho efetivo, em detrimento, portanto, da melhoria da qualidade (SAVIANI, 2009a, p. 2).

Além disso, Saviani (2009) considera o PDE como a materialidade da desarticulação e ausência de planejamento orgânico das políticas educacionais brasileiras, definindo-o como um “conjunto de ações que, “teoricamente”, se constituiriam em estratégias para a realização dos objetivos e metas previstos no PNE” (SAVIANI, 2009a, p. 27).

Nesse sentido concorda-se com Saviani, quando afirma que:

[...] o PDE dá como pressuposto o diagnóstico e o enunciado das diretrizes, concentrando-se na proposta de mecanismos que visam à realização progressiva de metas educacionais. Tive, porém, de introduzir o advérbio ‘teoricamente’ porque, de fato, o PDE não se define como uma estratégia para o cumprimento das metas do PNE. Ele não parte do diagnóstico, das diretrizes e dos objetivos e metas constitutivos do PNE, mas compõe-se de ações que não se articulam organicamente com este. (SAVIANI, 2009a, p. 27, grifo do autor).

Esta desarticulação entre o PNE e o PDE é tida por Dourado (2010) como “uma prática necessária para responder aos diversos grupos sociais em busca da hegemonia política”. Para o autor, a desarticulação entre as políticas educacionais não é um fato novo, e sim uma tradição

brasileira, marcada pela “[...] lógica da descontinuidade/continuidade, por carência de planejamento de longo prazo e por políticas de governo, em detrimento da construção coletiva, pela sociedade brasileira, de políticas de Estado” (DOURADO, 2010, p. 681). Mediante isso, fica claro o motivo pelo qual o PDE é articulado ao “Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação”.

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 infraestrutura”. Entre esses programas, está o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

2.3 O Plano de Ações Articuladas

Um dos maiores impeditivos ao regime de colaboração é a descontinuidade das ações e nesse contexto o Plano de Ações Articuladas (PAR), surge como solução possível a este problema por ser um instrumento de planejamento estratégico elaborado pelos entes federados.

Para que o Plano de Ações Articuladas, que possui vigência plurianual, fosse elaborado, coube aos gestores municipais e estaduais a assinatura do “Termo de Adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e a inserção de dados sobre a sua realidade educacional em um sistema informacional, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), possibilitando assim a construção de tais planos”. (BRASIL, 2007b).

Enquanto instrumento de planejamento das secretarias de educação, tem como foco contribuir para a elevação do IDEB e por extensão para a melhoria da qualidade da educação, o que justifica a relação do Programa Mais Educação com o Plano de Ações Articuladas.

A implementação dessas ações nas escolas e sistemas da educação tem sido decisiva no esforço empreendido pela melhoria do aprendizado, no alcance das metas estabelecidas nas vinte e oito diretrizes do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, e na elevação do IDEB em busca dos índices projetados pelo Ministério da Educação (MEC). Contudo, a busca pela qualidade na educação deve superar, e muito, os resultados das avaliações oficiais. Para tanto, os obstáculos devem ser enfrentados a partir de uma “gestão participativa, de uma qualificação e valorização dos profissionais da escola e da equalização na oferta de oportunidades”. (BRASIL, 2011b, p. 2).

Ao atribuir ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica a finalidade de verificar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007, a União

pretende estabelecer um instrumento de caráter regulatório às ações dos estados e municípios, camuflado enquanto proposta de servir como balizador da distribuição dos recursos financeiros com vistas à melhoria do processo educacional local.

De acordo com o referido Decreto, o PAR é definido como sendo “[...] o conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes”. (BRASIL, 2007b).

A elaboração do Plano de Ações Articuladas divide-se entre a aplicação do instrumento diagnóstico da situação educacional, de caráter participativo, na rede de ensino, em nosso caso na rede estadual e a elaboração do PAR propriamente dito. Essa elaboração ocorre por meio do Módulo PAR – Plano de Metas, disponível no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC) ⁹.

Esse instrumento para o diagnóstico da situação educacional local está dividido em quatro dimensões: gestão educacional, formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliação e infra-estrutura física e recursos pedagógicos.

Cada uma das dimensões divide-se em áreas, compreendidas como “[...] o conjunto de características comuns usadas para agrupar, com coerência lógica, os indicadores¹⁰”, que por sua vez “expressam algum aspecto da realidade a ser observada, medida, qualificada e analisada”, pontuados segundo a descrição de critérios correspondentes a quatro níveis de pontuação, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de pontuação no PAR

Pontuação	Critérios
4	A descrição aponta para uma situação positiva, e não serão necessárias ações imediatas. O que a secretaria de educação realiza na(s) área(s) pertinente(s) garante bons resultados nesse indicador.
3	A descrição aponta para uma situação favorável, porém a secretaria de educação pode implementar ações para melhorar o seu desempenho.
2	A descrição aponta para uma situação insuficiente, e serão necessárias ações planejadas de curto, médio e longo prazos para elevar a pontuação nesse indicador.
1	A descrição aponta para uma situação crítica, e serão necessárias ações imediatas, além do planejamento de médio e longo prazo, para superação dos desafios apontados no diagnóstico da realidade local.

Fonte: Brasil (2008a). Elaboração da autora.

⁹ O SIMEC é um portal operacional e de gestão do Ministério da Educação (MEC), que trata do orçamento e monitoramento das propostas on-line do governo federal na área da educação. É neste portal que os gestores verificam o andamento dos Planos de Ações Articuladas em suas cidades. Disponível em: <www.portal.mec.gov.br> Acesso em: 15 mai. 2015.

¹⁰ No total são 100 indicadores para os estados e 107 para o DF, que deverão ser pontuados segundo a descrição de critérios correspondentes a quatro níveis de pontuação. Após avaliação da equipe, a escolha de um desses quatro níveis deve corresponder à situação que melhor reflete a realidade local com relação àquele indicador. (BRASIL/MEC, 2008).

Entretanto, deve-se ainda considerar que a elaboração de diagnóstico para o alcance de metas, conforme será apresentado posteriormente, ainda apresenta forte caráter centralizador, ao concentrar a participação de um pequeno grupo nesse processo, sobretudo em virtude da pressa em obter maiores recursos financeiros.

2.4 O Plano de Desenvolvimento da Escola

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, 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. (BRASIL, 2007b).

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 deve ser 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; auto avaliação; 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. (BRASIL, 2007b).

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, 2007b, 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 infraestrutura. O plano estratégico define

metas e objetivos e, se for o caso, identifica a necessidade de aporte financeiro suplementar. (BRASIL, 2007, p. 25).

Segundo esse entendimento, o programa foi destinado às escolas com base nos critérios definidos pelo MEC, observando-se os resultados do IDEB, sendo

[...] 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 auto-avaliarão 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, 2007, p. s/p).

Considerar o aluno como foco de sua atuação implica mudanças na maneira como a escola é gerenciada. O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) surgiu com a proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência na escola, transformando-se no primeiro passo para a escola deixar de ser burocrática, passando a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento dos seus estudantes, estando a serviço dos pais e da comunidade e prestando contas de sua atuação. Assim,

[...] o Plano de Desenvolvimento da Escola, PDE-Escola, é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2005, p.01)

Nesse contexto, o PDE–Escola surge como ferramenta estratégica para a definição das prioridades a serem consideradas para o alcance da melhoria da aprendizagem do aluno, chamando à responsabilidade cada segmento a fim de alcançar os resultados pretendidos. Ainda de acordo com o referido documento,

[...] o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) vem ao encontro dessa necessidade, dotando a escola de um poderoso e moderno instrumento de

planejamento. O processo de elaboração do PDE é um primeiro passo que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática meramente cumpridora de normas. Sinaliza, também, que ela busca nova identidade, novo dinamismo, novo compromisso, que está próxima e a serviço dos alunos, dos pais e da comunidade, que está disposta a prestar contas de sua atuação (BRASIL, 2005, p. 10).

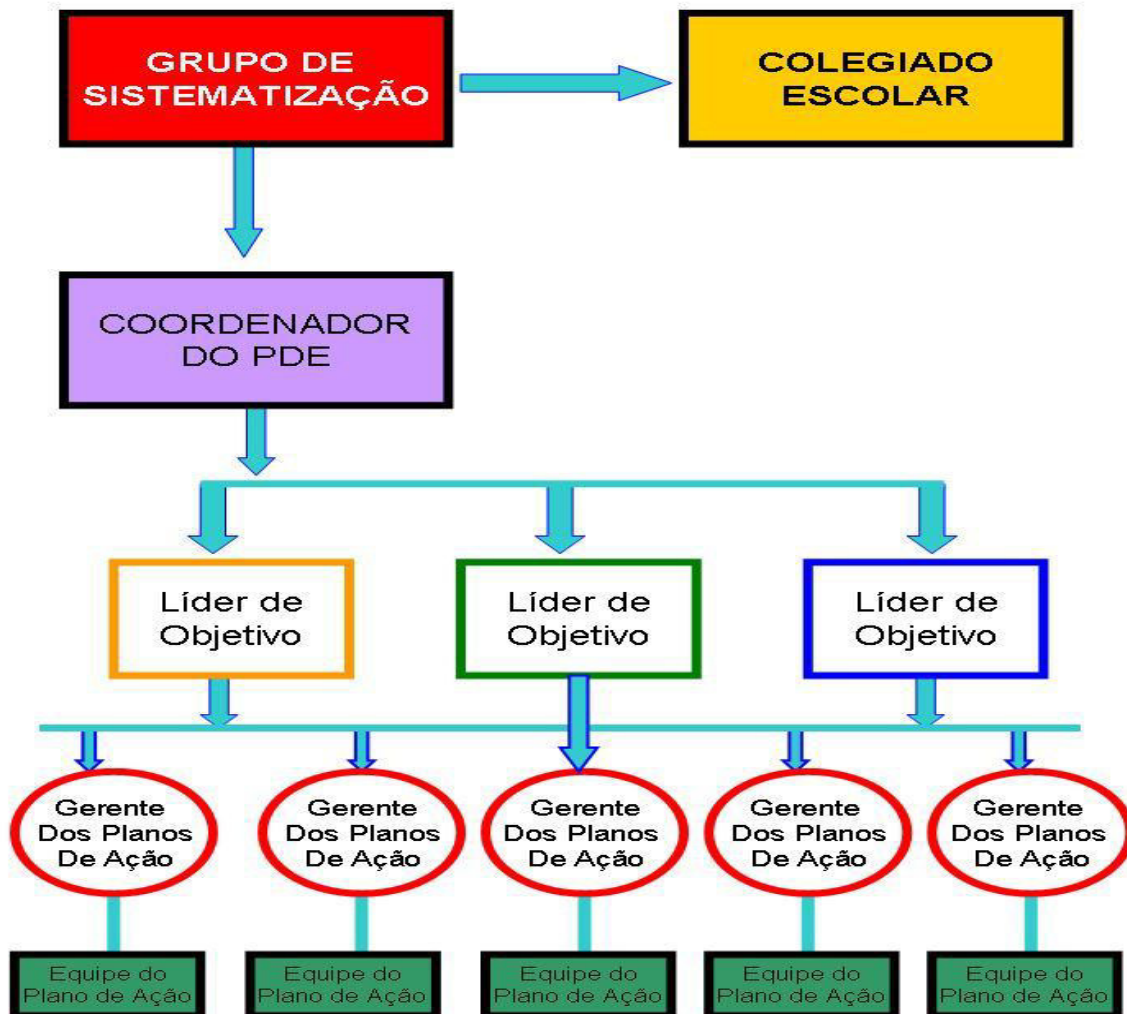
Dito isso, percebe-se que o sucesso do PDE- Escola depende da liderança, uma vez que é ela – a liderança, preferencialmente o gestor - quem irá conduzir o processo de elaboração e implantação do mesmo com compromisso e dando o suporte necessário para atingir cada etapa.

Pelo exposto, percebe-se que com relação à gestão, as propostas não diferem daquelas apresentadas em programas anteriores do Banco Mundial, ou seja, permanece ideia de haver a necessidade de fortalecimento da autonomia e da gestão escolar, com ênfase na liderança do diretor, a partir da adoção de medidas de treinamento intensivo em planejamento estratégico abordando assuntos tais como mobilização da comunidade, gestão de recursos e planejamento na carreira do diretor.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento.

O esquema de sua elaboração, conforme figura 1, envolve a participação de todos os envolvidos com o processo educacional da escola, mas verifica-se que a sistematização corre o risco de ser fragmentada, principalmente quando dentre as dificuldades encontradas no diagnóstico da escola são detectados problemas, onde a equipe escolar se exime de responsabilidades, e em vez de buscar soluções e se envolver culpam os alunos, os pais, a família, o sistema, do transferem a falta de melhoria no processo escolar que muitas vezes não se percebe que os resultados negativos são frutos de dados levantados internamente na escola.

Figura 1 – Estrutura de organização do PDE



Fonte: Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escolar por meio do planejamento eficaz (BRASIL, 2006, p.29).

Todo o processo de elaboração e implementação do PDE é coordenado pela liderança da escola, que tem no diretor seu representante máximo. A comunidade escolar participa da sua elaboração, mas isso não significa que todos devam participar de tudo. Embora todos possam e devam opinar, é importante e necessário criar uma estrutura que garanta a elaboração e a implementação do PDE de maneira organizada e eficaz. A estrutura sugerida no manual do PDE, p. 27-29, compõe-se dos seguintes elementos:

a) Grupo de Sistematização do PDE: equipe composta pela liderança formal da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário). É aconselhável que o grupo conte também com representantes dos professores. Esse grupo é liderado pelo diretor da escola, deve conter naturalmente poucos membros e a sua composição ideal vai depender da estrutura da escola. Em escolas que têm mais de um turno, por exemplo, todos os turnos devem estar representados. Não é indispensável que o grupo conte

com representantes externos (pais de alunos, por exemplo), que se farão representar no Comitê Estratégico.

b) Comitê Estratégico: composto pelo Grupo de Sistematização e pelo Colegiado Escolar (quando existe) é a instância máxima para o acompanhamento e controle da execução do PDE. Quando não há o Colegiado Escolar, o Comitê deve incluir, além dos membros do Grupo de Sistematização, representantes dos pais, dos professores e dos alunos.

c) Coordenador do PDE: membro do Grupo de Sistematização, indicado pelo diretor da escola, com aprovação do Grupo de Sistematização. Responde diretamente ao diretor e tem por função secretariar o Grupo de Sistematização e coordenar as ações que devem ser tomadas para a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do PDE. Um candidato natural ao cargo de coordenador do PDE é, geralmente, o coordenador pedagógico da escola.

d) Líderes de Objetivos Estratégicos: pessoas indicadas pelo diretor, em acordo com o Grupo de Sistematização, para coordenar as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico definido no PDE. Haverá tantos líderes quantos forem os objetivos estratégicos que a escola pretende alcançar.

e) 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 que o PDE estabelecer. Cada objetivo estratégico pode abrigar várias metas, e a cada meta está associado um plano de ação (planos concebidos para o desenvolvimento das metas). Haverá tantos gerentes quantas forem às metas (e seus respectivos planos de ação) do PDE que a escola desenvolver.

f) 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, para atuar na meta/plano de ação correspondente. O número e o perfil dos membros de cada equipe variam de acordo com a necessidade do trabalho a ser executado. As pessoas indicadas para fazerem parte da equipe de um dado plano de ação devem ser aquelas que estão diretamente ligadas ao problema a ser solucionado e que têm capacidade técnica para tanto. (BRASIL, 2006, p. 27-29).

A partir dessa análise ela se projeta, com a mediação de recursos didáticos, envolvendo os procedimentos técnicos pedagógicos do educador e as tecnologias educacionais. Após esse processo a escola define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito.

Por meio do PDE a comunidade escolar irá analisar o desempenho da escola no passado, suas relações internas e externas, sua missão e valores e condições de funcionamento para, em seguida, projetar o seu futuro: onde deseja chegar, que metas deseja alcançar.

Conforme assinalam Gadotti & Romão (2001) ao planejar o gestor está encarando os problemas da escola e do sistema educacional de uma forma complexa, compreendendo as

relações institucionais, interpessoais e profissionais bem como estará refletindo sobre os diferentes atores que interferem em sua administração.

De acordo com Sobrinho (2000), o fortalecimento da escola, por meio do Plano de Desenvolvimento da Escola, que hoje tem como nomenclatura, PDE-Escola é caracterizado como uma diretriz, que orienta a escola para “melhorar o que não está bem e que foi detectado através de seus Instrumentos, que denominamos diagnóstico de toda instituição escolar”. Sinaliza um novo padrão de relação dentro do Sistema Educacional, entre a Secretaria de Educação e a escola.

Com relação ao que se entende por escola de qualidade o manual de elaboração do PDE-Escola, destaca

[...] ser aquela que desenvolve relações interpessoais que conduzem a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; que coloca o aluno como foco de suas preocupações; que dispõe de recursos humanos com formação contínua; com material escolar e didático necessário; com instalações em quantidade e em condições adequadas de funcionamento e que tem assegurada a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. Além disso, uma escola de qualidade é aquela que constrói um clima escolar que favorece o processo ensino-aprendizagem que define e organiza processos que conduzem ao alcance de seus objetivos. (BRASIL, 2005, p.7-9).

Segundo Dourado (2010) a “visão gerencial” que trata a estrutura do PDE-Escola encontra-se pautada em uma “lógica economista”. Nessa premissa a visão gerencial é pautada em modelos e teorias empresariais levados com grande fomento para os meios educacionais, chegando às unidades educacionais como meio capaz de superar os problemas educacionais em busca da qualidade, reforçando o ato de praticar o planejamento estratégico, propondo, objetivos, estratégias, metas e planos de ações envolvendo financiamento onde as escolas são consideradas prioritárias.

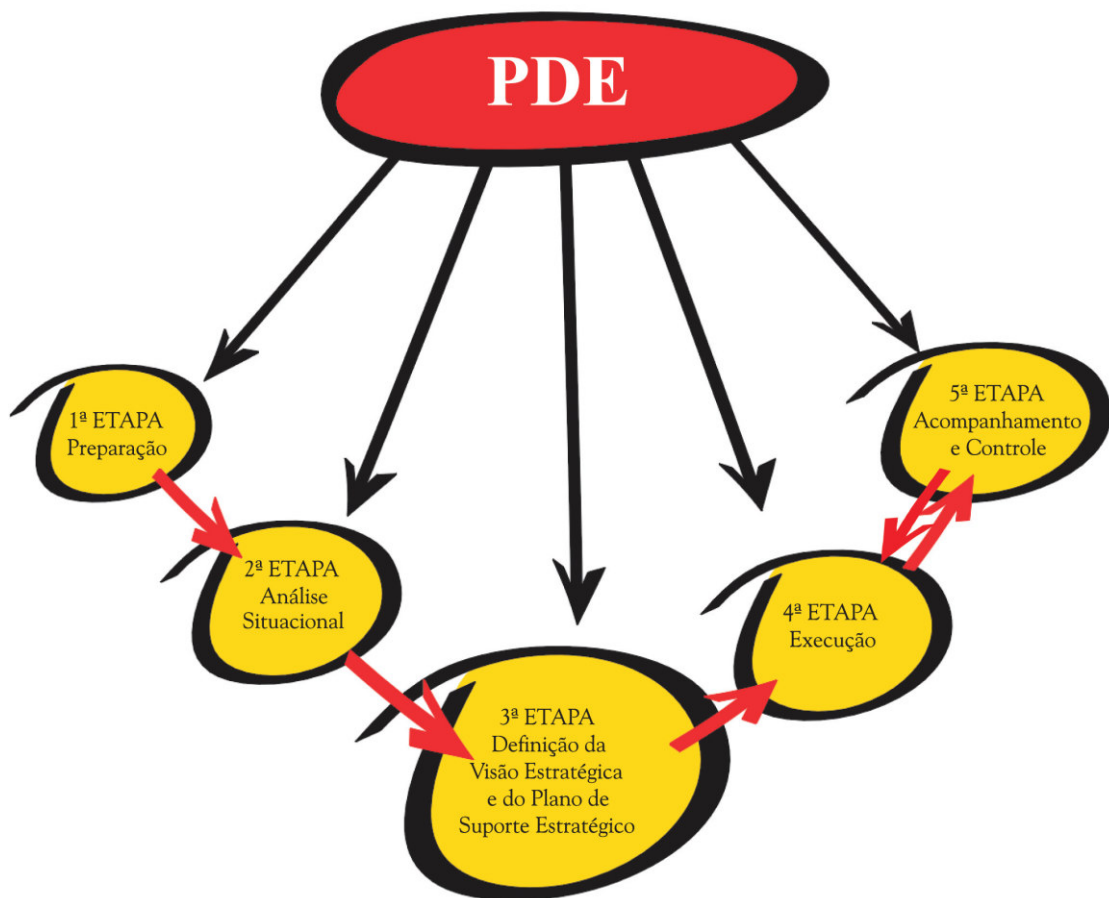
Destaca-se que a referida prioridade está relacionada ao não alcance dos resultados das avaliações em larga escala aferidos por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Cabe ressaltar que, apesar do PDE-Escola apresentar instrumentos que servem para diagnosticar os problemas encontrados na escola, culminando na elaboração da síntese de auto avaliação, na qual são elencadas as causas desses problemas e a maneira pela qual é possível priorizar ações, de governabilidade da escola, para sanar os problemas encontrados, tem-se que reavaliar como e se realmente esse plano é capaz de diagnosticar os problemas da escola, uma

vez que as dimensões são usadas para todo território nacional sem levar em conta a realidade de cada estado, de cada município, de cada unidade escolar.

Importar ressaltar que, no período compreendido entre os anos 2000 e 2007, o PDE era todo elaborado por etapas e manualmente, sendo considerado por muito burocrático e repetitivo, conforme figura 2:

Figura 2 – Etapas de Elaboração do PDE-Escola 2000 a 2007



Fonte: Manual Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola. (XAVIER), 2003.p.23

Fazendo um recorte nos anos de 2010 a 2014 verifica-se uma nova roupagem para o PDE-Escola, que agora se encontra dentro do “guarda chuva” dos programas inseridos no Plano de Desenvolvimento da Educação- PDE. O Plano passa a ser elaborado exclusivamente via sistema, primeiro por meio do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC) e a partir do ano de 2012 pela Plataforma do PDE Interativo, tendo alteração de nome no ano de 2014, passando a chamar Plataforma PDDE Interativo, conforme figura 3.

Figura 3 – Plataforma do PDDE Interativo



Fonte: Endereço eletrônico <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

Ao proceder à análise do documento Manual do PDDE Interativo constata-se que a partir de 2014 a plataforma PDE Interativo passa a ser denominada PDDE Interativo, para o qual convergiram os programas que trabalham sob a égide do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Dentre os programas destacam-se: PDE-Escola; Atleta na Escola; Ensino Médio Inovador (PROEMI); Mais Educação; Escolas do Campo; Escolas Sustentáveis e Água na Escola.

Ainda, segundo o Manual do PDDE Interativo, os principais objetivos dessa convergência são:

“(i) facilitar a adesão de diretores escolares aos programas do MEC, centralizando informações relativas às diferentes ações (como prazos, listas de escolas prioritizadas e informações de login); e (ii) fomentar a participação da comunidade escolar nas decisões sobre a destinação dos recursos PDDE, condicionando o recebimento desses recursos à elaboração da metodologia de planejamento participativo do PDDE Interativo. Além disso, busca-se articular as equipes desses programas nas esferas federal, estadual e municipal, a fim de otimizar a prestação de assistência técnica às escolas, bem como possibilitar a troca de experiências e a integração entre esses programas”. (MANUAL DO PDDE INTEIRATIVO, 2014, p.2).

Os programas vinculados ao diagnóstico do PDE-Escola utilizam dados que são apresentados na Plataforma PDDE Interativo, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Configuração atual de elaboração do PDE-Escola via Plataforma do PDDE Interativo

EIXOS	DIMENSÕES	TEMAS
Resultados	Dimensão 1 – Indicadores e taxas	Matrícula
		IDEB
		Taxas de rendimento
		Prova Brasil
		ENEM
	Dimensão 2 – Distorção e aproveitamento Matrícula	Distorção idade-série
		Aproveitamento escolar
		Áreas de conhecimento
Intervenção direta	Dimensão 3 – Ensino e Aprendizagem	Planejamento pedagógico
		Tempo de aprendizagem
		Práticas Pedagógicas
	Dimensão 4 – Gestão	Direção
		Processos
		Finanças
Intervenção parcial ou indireta	Dimensão 5 – Comunidade Escolar	Estudantes
		Docentes
		Demais profissionais
		Pais e comunidade
		Conselho Escolar
	Dimensão 6 - Infraestrutura	Instalações
		Equipamentos

Fonte: Plataforma do PDDE Interativo endereço eletrônico <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

Para operacionalizar a entrada desses programas e a interlocução entre as respectivas equipes na esfera federal, foi instituído, no âmbito federal, o Comitê Gestor do PDDE Interativo, pela portaria conjunta SEB/SECADI nº 71 de 29 de novembro de 2013.

Esse comitê é composto por um representante de cada programa que integra o PDDE Interativo e tem, entre outras atribuições: coordenar a inclusão de programas no sistema PDDE Interativo, de modo a assegurar a integração das ações e a usabilidade do sistema; e definir as funcionalidades e aplicações do PDDE Interativo comuns aos diversos programas.

Os comitês são criados nas Secretarias de Educação com o intuito de propor um modelo para a reconfiguração dos Comitês dos diversos programas, incluindo o Comitê de Análise e Aprovação do PDE-Escola. Segundo o Manual do PDDE Interativo a orientação é que cada

estado e cada município constituam um comitê único, contando pelo menos com 1 (um) representante de cada programa integrante do PDDE Interativo.

No entanto, as atribuições dos comitês locais serão distintas das do comitê federal e estão relacionadas à prestação de assistência técnica direta às escolas, ao passo que as atribuições do comitê federal estão relacionadas à gestão do sistema.

Nessa nova configuração a elaboração do PDE-Escola, via online, busca sistematizar e facilitar o levantamento do diagnóstico e a elaboração dos planos de ações, além de vincular os recursos repassados à escola via PDDE ao planejamento do PDE-Escola.

Uma escola de qualidade não pode ser gerenciada burocraticamente, sem a participação de todos envolvidos no processo e funcionar a partir de um conjunto de normas e procedimentos definidos fora de seus domínios. A educação, portanto, tem como ponto de partida a produção histórico-social e suas manifestações na sociedade estarão oferecendo subsídios na busca do entendimento da realidade social e na investigação da natureza.

Após situar o PDE-Escola em âmbito nacional, passa-se à discussão do processo de implantação do Plano, no âmbito da Rede Estadual de Ensino.

2.5 O PDE-Escola em Mato Grosso do Sul

O PDE foi implantado no Estado de Mato Grosso do Sul no ano de 1998, por meio do programa FUNDESCOLA¹¹, como piloto, sendo desenvolvido primeiramente, em algumas escolas das Zonas de Atendimento Prioritário – ZAP¹², que correspondiam às microrregiões mais populosas do estado de Mato Grosso do Sul.

Na linha de acordos com o Banco Mundial (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).

O FUNDESCOLA, para Amaral Sobrinho (2001) – Coordenador de Gestão Educacional do Programa, “[...] foi concebido com base nos princípios da equidade (igualdade

¹¹ Fundo de Fortalecimento da Escola, tendo como objetivo promover um conjunto de ações para a melhoria das escolas do ensino fundamental. O FUNDESCOLA é financiado com recursos do governo federal e Banco Mundial

¹² Zona de Atendimento Prioritário: conjunto de municípios que compõem as microrregiões geográficas dos estados participantes, definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

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).

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).

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”.

Como um programa oriundo de um acordo financeiro entre o Banco Mundial (BM) e o MEC, e desenvolvido em parcerias com as secretarias estaduais e municipais de educação (OLIVEIRA; FONSECA; TOSCHI, 2004, p. 35), o FUNDESCOLA está fortemente atrelado às diretrizes técnico-políticas dos organismos internacionais e na lógica gerencial, que podem afetar significativamente o cotidiano escolar.

Nesse sentido, estudos realizados por Rodriguez (2004, p.169), indicam que o modelo de gestão delineado pelas reformas educacionais instituídas por meio do FUNDESCOLA, em especial o PDE, apresenta um discurso que prioriza a descentralização e a autonomia. No entanto, na prática, existe um controle minucioso, que afeta o trabalho escolar e não coaduna com o sentido da autonomia propagada no documento.

Nas escolas de Mato Grosso do Sul, 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”.

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. 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 2006, p. 5-6).

O programa FUNDESCOLA ao ser implantado no Estado de MS, segundo Scaff (2007, p. 232), encontra uma realidade diferente na sua implementação, 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. (SCAFF, 2007, p. 32).

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).

No caso da Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul, 100% das escolas participaram do treinamento para a elaboração do PDE-Escola. No ano de 2010 atingiu-se a meta estabelecida no Planejamento Estratégico das Secretarias - PES, programa desenvolvido no âmbito do FUNDESCOLA (SCAFF, 2007, p.85).

Com o término do convênio do Governo Federal com o Banco Mundial, o PDE inicialmente implantado pelo FUNDESCOLA deveria, pelos termos contratuais, ser incorporado pelas políticas do governo brasileiro, a partir desse momento ele passa a ser denominado PDE-Escola.

Nesse contexto de política de Secretaria vê-se, que as escolas passaram a elaborar o PDE-Escola de forma menos burocrática, tendo uma visão clara, isto é, uma verdadeira

radiografia de sua realidade. Isso torna o diagnóstico das escolas o pilar para que a equipe escolar tenha uma visão geral de suas forças e fraquezas, sendo possível elencar ações, para a melhoria da qualidade da educação, desde que se observe o princípio da construção coletiva desse plano.

O capítulo seguinte apresenta a análise das ações que compõem o plano de ações do PDE- Escola das escolas pesquisadas. Ao analisar as referida ações buscou-se compreender como essa política educacional foi inserida nas escolas e as concepções que os sujeitos entrevistados.

3 A EFETIVIDADE DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DO PDE-ESCOLA

Este capítulo tem como objetivo analisar os aspectos relativos à operacionalização do PDE-Escola na rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul.

Para isso, apresenta o campo empírico da pesquisa enquanto aspecto que define como será elaborado e desenvolvido o PDE-Escola e as concepções que os sujeitos entrevistados possuem sobre o objeto pesquisado e o processo democrático balizador das relações no interior da escola.

A fim de detectar as possibilidades e limites para que o PDE-Escola favoreça a gestão democrática nas escolas apresentadas, desde a elaboração até a efetivação das ações propostas, buscou-se a analisar no decorrer deste capítulo as ações e a operacionalização dos respectivos planos de ação das escolas pesquisadas.

3.1 Caracterização das Escolas Pesquisadas

A Escola Estadual Adventor Divino de Almeida, um dos lócus desta pesquisa, foi criada pelo Decreto n. 1.460, de 08 de maio de 1971, sendo inaugurada em 21 de maio do mesmo ano.

De acordo com seu Projeto Político Pedagógico (PPP), o nome da escola foi atribuído como forma de,

[...] homenagem ao cidadão Adventor Divino de Almeida, que nasceu em Campo Grande, na época Mato Grosso, no dia 20 de novembro de 1909. Fez-se importante politicamente e pelo seu grandioso trabalho se tornou respeitável chefe político. Em 1958 concorreu ao cargo de prefeito no município de Campo Grande, tendo como adversário no pleito eleitoral o Dr. Wilson Barbosa Martins. O Sr. Adventor Divino de Almeida faleceu aos 53 anos de idade, no dia 30 de abril de 1963, vítima do mal de chagas, sendo sepultado no cemitério Santo Antônio. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

Quanto à infraestrutura, a escola apresenta prédio em alvenaria, térreo, disposto em dois blocos sendo: 01 sala para Secretaria com dependência para arquivo passivo, 01 sala para Direção, 01 sala para Coordenação Pedagógica, 01 sala para Coordenação de Áreas, 01 depósito de materiais de limpeza, 01 depósito para material pedagógico, 02 banheiros (sendo 01 masculino e 01 feminino) 01 sala exclusiva para Professores, 02 banheiros para alunos (separados por sexo, contendo 04 sanitários e 03 lavatórios cada), 08 salas de aula, 01 sala de tecnologia, 01 cozinha com depósito de mantimentos anexo, 01 depósito externo para

armazenar materiais diversos com um banheiro, 01 biblioteca pequena com acervos bibliográficos, 01 cantina, 01 pátio coberto, pátio descoberto entre os blocos de salas de aula, 01 estacionamento, 01 quadra esportiva coberta e uma sala para material de educação física.

Apresenta como missão, “ser uma escola pautada na busca contínua e incessante de excelência na qualidade de ensino para que o aluno tenha atuação crítica e participativa na sociedade, motivados pelos mais altos ideais de respeito e inclusão social” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

De acordo com sua visão de futuro, “oferece educação como mais curto e seguro caminho para contribuição de uma sociedade com inclusão social, respeito pelo indivíduo e participação de todos” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

O PDE-ESCOLA está contemplado no Projeto Político Pedagógico da Escola, com a seguinte redação:

[...] a escola conta com os repasses do PDE (recurso federal) direcionado para o aluno; PDDE (recurso federal) direcionado para a escola; repasse financeiro estadual por duas vezes no ano; merenda (recurso estadual/federal) a cada seis meses; FNDE/PNAE (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

Ainda de acordo com o PPP, a escola destaca como pontos positivos os projetos desenvolvidos, dentre eles: Contada (Livros de Contos e Poesia); Portumática (Simulado); Literada (Gincana Literária); Juriada (Juri Simulado); Feriada (Feira Cultural e Científica) e o projeto Blogada (Blog da Escola).

A Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho foi criada pelo Decreto n. 2.939/85, de 07 de março de 1985, mas somente começou a funcionar em 22/07/1985, através da deliberação do Conselho Estadual de Educação (CEE) nº 1.521, de 14/05/1987. O primeiro diretor foi Luís Meira.

Analisando o Projeto Político Pedagógico (PPP), não encontramos referências de como e porque foi atribuído o nome à escola.

Quanto à infraestrutura, a escola possui um prédio próprio com 3 blocos contendo 09 salas de aula, 03 salas de administração, 01 sala de professor, 01 cantina, um sanitário masculino e um feminino, 02 sanitários para funcionários, 01 quadra de esporte e área para recreação. Está em construção de mais um pavilhão com 05 salas destinadas ao funcionamento de laboratórios, tendo também uma pequena piscina para aulas de natação.

Apresenta como missão,

“Ser uma escola de referência, inovadora em suas propostas e práticas pedagógicas conscientes e empreendedoras. Oferecer um ensino de qualidade que possibilite o desenvolvimento do senso crítico, respeitando e valorizando o ser humano em seus princípios éticos fundamentais; Igualdade, Liberdade, Solidariedade, Participação e Diversidade com as principais estratégias de ação: busca constante de aperfeiçoamento tendo a aprendizagem como processo contínuo de aquisição do saber; cooperação, melhorando a comunicação e buscando a participação e o desenvolvimento do ser humano, da escola e da comunidade; visão consciente e crítica da realidade” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

De acordo com sua visão de futuro a escola pretende,

“Ser reconhecida como uma unidade de ensino que desenvolve o senso crítico, resgatando a cidadania e favorecendo o desenvolvimento das potencialidades psicossociais, projetos, flexibilidade do processo ensino aprendizagem baseando-se em pesquisas para ampliar a visão crítica da realidade e o respeito mútuo” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2015, s/p).

Ainda de acordo com o PPP, a escola destaca como pontos positivos os projetos desenvolvidos, dentre eles: Conecta Escola, Direitos Humanos, Direitos e Deveres, Ginástica e Dança, Fanfarra, Memória Local, Antitabagismo, Teatro de Contos e Cordel o projeto Blog da Escola).

Apesar de ser operacionalizado pela escola o PDE-Escola não está contemplado no Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho. Vale ressaltar que, conforme explanado no capítulo anterior, o PDE-Escola tem a missão de operacionalizar a incorporação da proposta pedagógica com o regimento interno da escola, representando, assim, o planejamento estratégico desta, formando sua identidade, o que vai ao encontro da afirmativa de Formagio (2013), para quem,

[...] baseando-se numa proposta de melhoria de resultados que se pauta pela gestão democrática e inclusiva e propondo ações que minimizem os pontos críticos diagnosticados, o PDE-Escola oferece ajuda técnica e recursos financeiros às escolas, sem esquecer que as definições das áreas críticas são de gerenciamento da comunidade escolar, professores, gestores, pais, especialistas e servidores em geral (FORMAGIO, 2013, p. 14).

3.2 Desempenho e Aproveitamento das Escolas Pesquisadas

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)¹³ é a principal referência de avaliação do PDE-Escola, sendo um dos principais critérios para a escolha das escolas a serem selecionadas.

Conforme parâmetros de índices norteadores da educação brasileira e analisando os semelhantes números das estatísticas do Estado de Mato Grosso do Sul, a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida apresenta bons resultados, demonstrando que está no caminho certo para se chegar à qualidade de ensino desejada, tanto que nos índices do IDEB de 2007, divulgados em 2008, a escola superou a média projetada para 2007 e superou também a projetada para 2009, 2011 e 2013. No último IDEB, divulgado em 2012, a escola superou a projeção para 2017, o que vem acontecendo de forma consecutiva, atribuindo assim credibilidade à escola junto à comunidade.

Quanto ao desempenho escolar, a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida apresentou IDEB em 2005, igual a 4,1 para anos iniciais; melhorou em 2007 tal pontuação, passando para 4,8 e apresentou resultado mais satisfatório ainda em 2009, quando atingiu o índice de 5,4, superando a meta nacional em 2013, conforme quadro 4.

Quadro 4 - IDEB dos anos iniciais do ensino fundamental

ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL						
ESFERA	IDEB OBSERVADO				METAS	
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
IDEB BRASIL	3.8	4.2	4.6	5.0	4.7	5.0
IDEB ESTADO	3.2	4.0	4.4	5.1	4.3	4.6
IDEB MUNICÍPIO	4.0	4.9	5.1	4.6	5.1	5.4
IDEB DA Escola Estadual Adventor Divino de Almeida	4.1	4.8	5.4	x ¹⁴	5.2	5.5

Fonte: pdeinterativo.mec.gov.br - 2014

¹³ O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007, em uma escala de zero a dez. Sintetiza dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do INEP, do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e da Prova Brasil. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>> Acesso em: 20 mai. 2015.

¹⁴ Sem média na Prova Brasil ou sem taxa de aprovação. Disponível em <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/50006371>. Acesso em 12 de mar. 2015.

Com relação aos anos finais do ensino fundamental, a referida escola apresentou como resultados, o exposto por meio do quadro 5.

Quadro 5 - IDEB dos anos finais do ensino fundamental

ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL						
ESFERA	IDEB OBSERVADO				METAS	
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
IDEB BRASIL	3.5	3.8	4.0	4.1	4.1	4.5
IDEB ESTADO	2.9	3.5	3.6	4.0	3.8	4.2
IDEB MUNICÍPIO	3.5	4.2	4.4	4.4	4.3	4.7
IDEB Escola Estadual Adventor Divino de Almeida	3.0	4.2	3.5	4.6	4.1	4.5

Fonte: pdeinterativo.mec.gov.br - 2014

Para uma melhor compreensão da realidade da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida, com relação aos índices de aproveitamento dos estudantes do ensino fundamental e médio, os dados disponíveis foram organizados conforme quadro 6.

Quadro 6 - Índice de aproveitamento escolar: ensino fundamental e médio – Escola Estadual Adventor Divino de Almeida

APROVEITAMENTO DO ESTUDANTE (%) Ano 2014			
ENSINO FUNDAMENTAL			
ESFERA	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
BRASIL	88.2	9.1	2.7
ESTADO	83.9	13.6	2,5
MUNICÍPIO	90.6	6.3	1.2
Escola Estadual Adventor Divino de Almeida	73.8	16.2	10,0
APROVEITAMENTO DO ESTUDANTE (%) Ano 2014			
ENSINO MÉDIO			
ESFERA	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
BRASIL	78.7	12.2	9.1
ESTADO	74.2	15.5	10,3
MUNICÍPIO	92.6	0	7.4
Escola Estadual Adventor Divino de Almeida	67.8	15.7	16,5

Quadro 6: Aproveitamento dos estudantes – Ensino Fundamental e Médio - País, Estado, Município e Escola Estadual Adventor Divino de Almeida. Fonte: pdeinterativo. mec.gov.br 2014

De maneira análoga, a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho apresentou IDEB em 2005, igual a 2,4 para anos iniciais; melhorou em 2007 tal pontuação, passando para 3.1 e apresentou resultado mais satisfatório ainda em 2009 e 2011, quando atingiu o índice de 4.4. Não atingiu a meta nacional em 2013, ficando com índice de 3.8, conforme quadro 7.

Quadro 7 - IDEB dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental

ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL						
ESFERA	IDEB OBSERVADO				METAS	
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
IDEB BRASIL	3.8	4.2	4.6	5.0	4.7	5.0
IDEB ESTADO	3.2	4.0	4.4	5.1	4.3	4.6
IDEB MUNICÍPIO	4.0	4.9	5.1	5.6	5.1	5.4
IDEB DA Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho	2.4	3.1	4.4	4.4	3.8	4.1

Fonte: pdeinterativo.mec.gov.br

Quanto ao desempenho escolar nos anos finais, a escola apresentou IDEB em 2007, igual a 3,4 para anos finais; teve uma queda neste desempenho nos anos de 2009 e 2011, pontuando melhor em 2013, quando atingiu o índice de 4.0, conforme quadro 8.

Quadro 8 - IDEB dos anos finais do ensino fundamental

ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL						
ESFERA	IDEB OBSERVADO				METAS	
	2005	2007	2009	2011	2013	2015
IDEB BRASIL	3.5	3.8	4.0	4.1	4.1	4.5
IDEB ESTADO	2.9	3.5	3.6	4.0	3.8	4.2
IDEB MUNICÍPIO	3.5	4.2	4.4	4.4	4.3	4.7
IDEB DA Escola Estadual Adventor Divino de Almeida	x ¹⁵	3.4	2.6	3.0	4.0	4.3

Fonte: pdeinterativo.mec.gov.br 2014

Ainda em relação à Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho foram analisadas as taxas de aproveitamento do Brasil, do Estado, do Município e da Escola em tela. O foco foi direcionado às taxas de reprovação e abandono de alunos, pois elas sinalizam situações indesejadas, quando se apresentam com alta elevação, conforme quadro 9.

Quadro 9 – Índice de aproveitamento escolar: ensino fundamental e médio – Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho

APROVEITAMENTO DO ESTUDANTE (%) Ano 2014			
ENSINO FUNDAMENTAL			
ESFERA	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
BRASIL	88.2	9.1	2.7
ESTADO	83.9	13.6	10.3
MUNICÍPIO	90.6	6.3	1.2
Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho	76.0	16.8	7,2

¹⁵ Número de participantes na Prova Brasil insuficiente para que os resultados sejam divulgados. Disponível em <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/50006371>. Acesso em 12 de mar. 2015.

APROVEITAMENTO DO ESTUDANTE (%) Ano 2014			
ENSINO MÉDIO			
ESFERA	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	ABANDONO
BRASIL	78.7	12.2	9.1
ESTADO	74.2	15.5	10,3
MUNICÍPIO	92.6	0	7.4
Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho	67.6	11.0	21.4

Quadro 9: Aproveitamento dos estudantes – Ensino Médio - País, Estado, Município e Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho. Fonte: pdeinterativo.mec.gov.br 2014

Devido ao desempenho apresentado a escola elaborou um plano de ação para buscar ajuda também da comunidade escolar, no sentido de os pais ou responsável participarem de forma mais efetiva das ações escolares, por meio da conscientização sobre a importância do alcance das metas, conforme será analisado ao longo desse capítulo.

Ressalta-se ainda que a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho foi considerada prioritária pelo MEC/FNDE, pois não atingiu as metas estipuladas para IDEB do ano de 2011 nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, recebendo assim, na 1ª parcela, o montante de R\$ 17.500,00 para desenvolver o plano de ação do ano de 2014.

Conforme Azevedo (2002), esse modelo de plano ao introduzir o culto a excelência nas escolas públicas, termina por enfatizar

[...] a questão da qualidade e a necessidade de atender localmente as demandas do cidadão-cliente. Assim, procura-se estabelecer um replanejamento institucional, inspirado tanto no neoliberalismo como nas práticas peculiares à gestão empresarial, segundo os pressupostos da qualidade total: privilegiamento da administração por projetos com objetivos previamente estabelecidos, baseados localmente e com traços competitivos. Nesse contexto, o gerencialismo, que é uma das marcas das reformas educativas em escala planetária, implica uma nova postura dos gestores que se tornam responsáveis pelo delineamento, pela normatização e pela instrumentalização da conduta da comunidade escolar na busca dos objetivos traçados. (AZEVEDO, 2002, p. 59).

Em uma conjuntura na qual são adotados critérios de prioridade para participação em um determinado programa, em que se definem critérios para uma participação em nível regional com posterior seleção em nível local, como acima descrito, verifica-se uma maior preocupação com a correção de rumos como consequência da descontinuidade das políticas educacionais ao longo dos tempos, do que com a adoção de uma política de melhoria contínua da qualidade da educação.

3.3 A Elaboração do Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

Para melhor compreensão de como se deu a organização do PDE-Escola, no contexto das escolas pesquisadas, é que se buscou ouvir os sujeitos envolvidos na sua efetivação, que compreende desde o processo de elaboração, operacionalização e avaliação dos resultados por parte da escola. Para isso, utilizamos da técnica de coleta de dados por meio de entrevista. Cabe destacar que as entrevistas realizadas permitiram perceber as diferentes interpretações dos sujeitos que participaram da implementação do programa nas escolas pesquisadas.

Quanto aos sujeitos participantes da pesquisa, foram selecionados, por meio de amostra intencional, dirigente escolar, professores, coordenador pedagógico e membro do Colegiado Escolar de acordo com os seguintes critérios: ter mais de quatro anos de atuação/vivência na escola; estar disposto a participar da pesquisa; ser membro de órgãos consultivos vinculados à escola (Colegiado e/ou Associação de Pais e Mestres).

Deste modo, foram entrevistadas, além de 01 técnico da Secretaria de Estado de Educação e membro do comitê de aprovação do PDE-Escola, 03 pessoas em cada escola, sendo 01 Diretor; 01 coordenador escolar, e o Presidente do Colegiado Escolar, perfazendo assim, o conjunto composto por 07 participantes.

Durante a entrevista percebeu-se a disponibilidade dos entrevistados, cujo perfil está apresentado por meio do quadro 10, e a transparência destes ao falar sobre as questões da escola, e até mesmo em relatar suas experiências.

Quadro 10 – Caracterização dos sujeitos entrevistados

Ordem	Função	Sexo	Formação	Tempo de Serviço na rede	Instituição que representa
01	Diretor	Masculino	Geografia	28	Escola Estadual Adventor Divino de Almeida
02	Diretor	Feminino	Biologia	23	Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho
03	Coordenadora	Feminino	Pedagogia	05	Escola Estadual Adventor Divino de Almeida
04	Coordenadora	Feminino	Geografia	16	Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho
05	Presidente do Colegiado Escolar	Masculino	Letras	12	Escola Estadual Adventor Divino de Almeida
06	Presidente do Colegiado Escolar	Feminino	Artes	09	Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho
07	Técnica da SED Membro do Comitê de Avaliação do PDE-Escola	Feminino	Pedagogia	22	SED/MS

Fonte: Entrevista realizada pela autora.

Na tentativa de capturar os aspectos que mais se evidenciaram nas falas dos entrevistados, procurou-se identificar: Qual a concepção da comunidade escolar sobre o PDE-Escola no que diz respeito à organização da unidade de ensino? Qual a relação estabelecida entre o recebimento dos recursos financeiros e a efetividade da prática pedagógica? Qual a contribuição do PDE-Escola para o desenvolvimento das ações do gestor escolar?

O Programa PDE-Escola iniciou-se nas escolas pesquisadas no ano de 2005 e de acordo com os registros das unidades escolares, os encaminhamentos dos trabalhos foram precedidos de orientação, primeiramente, feita por técnicos do MEC direcionadas aos técnicos da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul - SED, que comporiam o Comitê Estratégico Estadual.

De acordo, com a técnica da Coordenadoria de Gestão Escolar/SED e membro do Comitê Estratégico Estadual, professora A, a adesão ao PDE-Escola em Mato Grosso do Sul ocorreu:

“[...] primeiro por meio de convênio com o FUNDESCOLA e a partir de 2010, passou a ser política da SED/MS através do PES. Desde então todas as escolas desenvolvem a metodologia do PDE-Escola, independente de recursos”. Afirma ainda que “o PDE está inserido e em consonância com o PPP de todas as escolas da REE”. (TÉCNICA DA SED).

Ainda de acordo com o depoimento da coordenadora escolar professora B, lotada na ‘Escola A’, a finalidade do Comitê Estratégico Estadual era “prestar assistência técnica na elaboração, aprovação e execução do PDE-Escola, com o apoio do MEC”. Após a elaboração realizada pela escola, o Plano deveria ser aprovado pela APM, Colegiado Escolar e somente após esse processo, a escola poderia encaminhar seu plano ao Comitê Estratégico de Apoio da SED, responsável pela análise com posterior encaminhamento ao Comitê Estratégico Estadual.

Ao ser questionado sobre os critérios para seleção das escolas a serem contempladas com o referido Programa, a coordenadora escolar B, lotada na Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho afirma que:

Nos anos de 2010 a 2014, foram selecionadas pelo MEC com base no IDEB, as escolas que estariam elaborando o PDE-Escola com recursos do MEC/FNDE. As orientações quanto aos encaminhamentos do Programa foram realizadas pelos membros do Comitê Estratégico Estadual da SED/MS. O Comitê solicitou que a direção da escola reunisse um grupo de sistematização para que recebessem as orientações e posteriormente encaminhassem o trabalho na escola. As orientações, quanto à elaboração do PDE-Escola foram repassadas para direção e equipe pedagógica das escolas da REE/MS. Algumas interpretações foram sendo construídas no decorrer da elaboração do Plano (COORDENADORA ESCOLAR B).

De acordo com a técnica da SED, os diretores das escolas pesquisadas são comprometidas com a qualidade da educação que oferece, e tem realizado esforços por meio da gestão escolar para melhorar a qualidade do ensino.

Com relação aos planos de ação elaborados pelas escolas pesquisadas, a entrevistada afirma que:

A Escola Estadual Adventor Divino de Almeida elaborou o plano de ação do PDE-Escola na Plataforma do PDDE Interativo somente com ações pedagógicas, seguindo a política educacional do Estado, meta do PES/2010, pois não está considerada como escola prioritária pelo MEC. A Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho elaborou o plano de ação mesclando ações pedagógicas com as ações financiadas pelos recursos a serem repassados pelo MEC através do FNDE, via PDDE estrutura. A escola foi considerada escola prioritária, pois não atingiu o IDEB projetado (TÉCNICA DA SED).

Cabe destacar que para o MEC são consideradas prioritárias, escolas públicas municipais e estaduais, que com base no IDEB obtiveram média até 3,0 para anos iniciais e até 2,8 para anos finais.

Considerando a compreensão da comunidade escolar sobre o PDE-Escola implantado como uma política pública de democratização da gestão, a análise das entrevistas dos presidentes dos colegiados escolares “A” e “B”, converge para o fato de que “ambas as escolas estão em processo de organização para compromissar a todos que ali trabalham para que possam usufruir da educação oferecida direta e indiretamente, com o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE”.

No período de elaboração do PDE-Escola de 2011, conforme informação da técnica da Coordenadoria de Gestão Escolar professora A, houve eleição para dirigentes escolares o que acabou por dificultar a condução do processo de elaboração dos planos.

Nas palavras da professora A:

Os encontros aconteceram em um momento crítico, o período eleitoral, o que dificultou a participação das escolas na formação. Outro problema detectado foi à descontinuidade de técnicos da Secretaria, que por vez não permitiu o estabelecimento de uma ação contínua para assegurar o processo de implementação do plano (TÉCNICA DA SED).

A referida técnica, afirma ainda:

[...] tivemos uma semana de formação com os técnicos do MEC, onde eles mostraram todos os instrumentos e o material disponível sobre o programa, que era o manual amarelo que eles possuem até hoje. Depois ocorreram reformulações, mas a princípio era aquele documento inicial. Antes de nós reformularmos o documento, foi solicitada a permissão para o MEC, que em

momento algum se contrapôs, a dizer que nós não poderíamos modificar (TÉCNICA DA SED).

Percebe-se ainda, apesar do manual do PDE-Escola, acima citado, não estabelecer, a predominância de uma visão que ressalta o papel do diretor escolar como responsável pelo gerenciamento de recursos financeiros, demonstrando assim que a proposta do MEC aproxima-se da concepção de autonomia escolar.

Quanto à organização dos trabalhos nas escolas, o estudo da política e o repasse de orientação emanadas da SED, via Comitê Estratégico, a entrevistada afirma que,

“[...] o manual era autoexplicativo e os membros do Grupo de sistematização - GS, hoje chamado de Grupo de trabalho – GT, deveriam apoiar os demais profissionais na implementação do PDE-Escola, desde o diagnóstico até à elaboração do Plano de Ação” (TÉCNICA DA SED).

Ainda de acordo com a professora A, a rede estadual de ensino “recebe os programas federais, mas faz as adequações necessárias para ser implementado de acordo com sua política estadual”.

De acordo com esse posicionamento torna-se possível inferir que por se tratar de um programa com prazo para elaboração, faz-se fundamental a escola realizar discussões que englobem todos os segmentos da comunidade escolar para assegurar a gestão democrática.

Na perspectiva das políticas de planejamento e democratização da gestão, pretende-se compreender qual a contribuição do PDE-Escola para a melhoria da qualidade da educação.

Nesse sentido, ao questionar os motivos para implantação do Programa PDE-Escola na unidade de ensino verificou-se unanimidade entre as respostas dos gestores escolares, das coordenadoras pedagógicas e dos presidentes do colegiado ao elencarem,

“[...] índice do IDEB, existência de disciplinas críticas, necessidade de participação da equipe e da comunidade escolar nas ações propostas no planejamento e cultura do planejamento estratégico como forma de organização do trabalho”, como justificativa para a referida implantação.

Para compreensão sobre a efetividade das ações do gestor escolar na perspectiva do PDE-Escola, optou-se por entrevistar os diretores das unidades de ensino, que para efeito desta pesquisa, serão identificados como diretores A e B.

De acordo com o diretor A com a elaboração do PDE-Escola, houve muita evolução na organização escolar, a elaboração do planejamento estratégico proporcionou à equipe escolar a possibilidade de todos assumirem compromissos. Nas palavras do diretor A:

Dentre as ações planejadas pela escola, está a de poder contar com a equipe da secretaria da escola para as informações dos dados que bimestralmente são apresentados a todos, alertando a direção escolar para as transferências dos alunos, destacando as razões que os levaram a se mudarem de escola e ainda, utilizam da prerrogativa dos alunos faltosos integrarem uma lista para cobrança dos pais. (DIRETOR A).

É oportuno destacar que apesar da escola contar com Projeto político Pedagógico, Associação de Pais e Mestres, Colegiado Escolar e Grêmio Estudantil, quanto à organização pedagógica não há registros que evidenciem a participação dos mesmos, nas atividades executadas, conforme afirmativa do diretor A.

De acordo com o diretor B, a organização da escola por meio da elaboração do PDE-Escola, pode ser vista como

Acredito que a organização da escola melhorou muito. O PDE-Escola é um programa maravilhoso e ele realmente veio pra que a equipe reflita, pare e avalie seu diagnóstico, enxergue a escola como um todo, de forma geral, veja realmente o que está acontecendo... onde pode estar melhorando ou pode melhorar. (DIRETOR B).

Ao ser questionado sobre o montante de recursos recebidos pela unidade escolar referente ao PDE-Escola, o diretor da Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho afirma que:

Na elaboração do Plano de Ação do PDE-Escola 2011/2012 recebemos duas parcelas de recursos financiados pelo MEC/FNDE (Primeira Parcela e Segunda Parcela¹⁶) permitindo contemplar as seis Dimensões¹⁷. Em cada uma delas elencamos ações para melhoria do rendimento escolar, evasão, abandono e para garantir uma gestão democrática e participativa. Desde então, até 2014 temos vem implementado ações e trabalhando com as mesmas dimensões, até porque são metas propostas para serem atingidas ao longo dos anos, gradativamente. [...] as ações elaboradas contemplam materiais já existentes na escola, adquiridos com outros recursos ou até mesmo com o recurso do PDE elaborado em 2012, onde a escola recebeu duas parcelas de financiamento e investiu na. como a compra de materiais pedagógicos, material de laboratório, material esportivo, material de apoio pedagógico. (DIRETOR B).

E o diretor da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida afirma que:

¹⁶ A organização do programa PDE-Escola inclui dois momentos: 1º) a parcela principal; 2º) a parcela complementar.

¹⁷ Dimensões: 1ª Indicadores e Taxas; 2ª Distorção e Aproveitamento; 3ª Ensino Aprendizagem; 4ª Gestão; 5ª Comunidade Escolar e 6ª Infraestrutura. Essas dimensões são subdivisões do diagnóstico cujo principal objetivo é ajudar a escola a fazer o seu "raio X", ou seja, conhecer a situação presente e, a cada momento, tentar identificar os principais problemas e desafios a serem superados.

Com o recebimento das parcelas do PDE-Escola, procuramos contemplar os pontos diagnosticados como insatisfatórios, permitindo assim a aquisição de materiais e o desenvolvimento de ações não financiáveis de modo pontual para o atendimento as demandas em prol de uma educação de qualidade. (DIRETOR A).

Ao se questionar qual a relação estabelecida entre a elaboração do PDE-Escola e a efetividade das ações pedagógicas, a coordenação do Programa na escola, afirma: “a gente tem que cumprir todas as etapas do diagnostico até a elaboração do plano para assegurar o recebimento da verba”.

Verifica-se pelo exposto uma preocupação muito mais relacionada em compreender como se dá o desenvolvimento burocrático do programa, com vistas a garantir o recebimento do recurso, do que com a parte pedagógica.

Com relação ao planejamento e desenvolvimento de ações que buscam assegurar a participação da comunidade escolar, os gestores escolares são unânimes em afirmar que: “os pais até participam da vida escolar dos filhos, mas no sentido de tomada de decisão de aspectos mais amplos não se verifica a mesma eficácia”.

Nesse sentido, deve-se ter clareza sobre a necessidade de atuação dos próprios sujeitos de modo a compreenderem a importância da participação efetiva nas decisões como uma das vias possíveis para a construção da autonomia escolar.

Quando questionado a respeito do PDE-Escola como ferramenta de planejamento e racionalização das ações e dos recursos recebidos pela unidade escolar, o diretor B afirma: “o PDE-Escola contribui para o desenvolvimento de uma prática efetiva de gestão, a qual visa uma análise da escola na sua totalidade” (DIRETOR B).

Essa concepção diverge da afirmativa de Camini (2010), cuja ideia principal é de que na prática é apenas “parte de um determinado modelo proposto; são adotadas formas diversas, mantendo-se assim, resquícios das concepções burocráticas e gerencialista, as quais foram se desenvolvendo na gestão pública brasileira ao longo da história”. (CAMINI, 2010, p.547).

A respeito dos recursos e dos impactos dos materiais adquiridos com o mesmo, os coordenadores do programa são unânimes em declarar que “a demora no repasse das verbas para a escola, dificulta o trabalho, porque você planeja, aí a verba demora e aí a gente fica só fazendo as ações que não são financiáveis” (COORDENADORES A E B).

Com relação à participação da equipe na elaboração do PDE - Escola e no desenvolvimento das ações propostas a coordenadora do PDE da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida cita: “[...] na nossa escola sempre trabalhamos na perspectiva da gestão participativa e com o PDE-Escola demos continuidade a essa prática”.

Ratificando essa concepção de participação coletiva, Libâneo (2001) afirma que “a participação é um meio de garantir a gestão democrática porque torna possível o envolvimento da comunidade no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Esse posicionamento sobre o PDE-Escola enquanto estratégia de democratização da gestão escolar é confirmado por meio do depoimento da professora B:

“Com o PDE-Escola percebi que a direção escolar possibilitou uma maior mobilização da comunidade nas decisões das compras e elaboração das ações, no gerenciamento dos recursos e outras atividades. O PDE-Escola motiva também a participação da comunidade, fomentando a transparência das ações executadas pela escola”. (PROFESSORA B)

Nesse sentido, a afirmativa reforça a adoção do modelo de planejamento estratégico gerencial, no qual o gestor escolar se responsabiliza pela condução do projeto no espaço escolar.

As ações propostas, nos planos de ação (Anexo B), para atingir o objetivo e suas respectivas metas, envolveram apenas ações pedagógicas no caso da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida e ações pedagógicas e financeiras, no caso da Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho.

3.3.1 Análise do Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

Para facilitar a compreensão dos dados coletado por meio das entrevistas, optou-se pela consulta a base de dados da Plataforma PDDE-Interativo, resultando no quadro 12, onde é apresentado o Plano de Ação das Escolas Pesquisadas divididos por dimensão conforme informações coletadas no plano de ação das escolas disponível na plataforma do PPDE Interativo ano 2014. Seguem abaixo os quadros por dimensão.

Quadro 13 - Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

DIMENSÃO: DISTORÇÃO E APROVEITAMENTO		
	ESCOLA A	ESCOLA B
OBJETIVO	Elevar o Desempenho Acadêmico dos Alunos	Elevar o Desempenho Acadêmico dos Alunos
PROBLEMAS	1- Distorção Idade Série 2- Abandono 3- Taxa de Reprovação	1- Taxa de Reprovação 2- Reprovação em L. Portuguesa 3- Reprovação em Matemática

ESTRATÉGIAS	1- Implantando um programa de acompanhamento especial para estudantes em distorção. 2- Realizando ações que minimizem os problemas de distorção idade-série. 3- Concentrando esforços nas turmas e disciplinas críticas. 4- Realizando ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação.	1- Concentrando esforços nas turmas e disciplinas críticas. 2- Realizando ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação.
AÇÕES	Realização de palestras, e estudos dirigidos, aulas diferenciadas, serviços de transporte para aulas externas, reforço escolar, projetos de leitura, criação de blogs e sites, treinamentos esportivos, encontros bimestrais com pais, professores e coordenadores para acompanhamento dos alunos.	Aquisição de materiais pedagógicos, livros, revistas em quadrinho, mini calculadoras, fantoches, jogos pedagógicos, serviços de transporte para aulas externas, serviço de palestrante e software de matemática. Realização de projetos de leitura e poesia, aulas de reforço paralelo, gincana cultural, aulas de pesquisa em grupo, elaboração de atividades complementares e reuniões com coordenação e professores.

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 - <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

As ações propostas para alcançar o objetivo 1 e minimizar os seus respectivos problemas, envolveram ações financiáveis como a compra de materiais diversos, contratação de palestrante, serviços de transporte para realizar aulas em ambiente externo e ações pedagógicas como implantação de projetos, aulas de reforço e atividades diferenciadas. As estratégias elencadas, nos planos de ação, pelas escolas são direcionadas pela própria plataforma do PDDE Interativo seguindo o diagnóstico apresentado pela equipe escolar. As ações são elaboradas com autonomia pelo Grupo de Trabalho (GT) e devem estar coerentes com o diagnóstico e levar ao alcance dos objetivos propostos.

Com relação à dimensão Distorção e Aproveitamento, a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida, elenca como um dos problemas a distorção idade série. Nessa primeira dimensão, pode-se perceber que a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida procurou contemplar ações pedagógicas para atender especificamente as o problema elencado. Concentrou esforços na realização de aulas de diferenciadas, no intuito de estimular o aluno a melhorar a assiduidade e a pontualidade, reforçando a importância da sua participação nas aulas, adequando à metodologia de ensino as necessidades dos alunos.

Segundo o diretor da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida,

[...] as ações elaboradas contemplam materiais já existentes na escola, adquiridos com outros recursos ou até mesmo com o recurso do PDE

elaborado em 2012, onde a escola recebeu duas parcelas de financiamento e investiu na compra de materiais pedagógicos, material de laboratório, material esportivo, material de apoio pedagógico (DIRETOR A)

No que tange a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho pode-se perceber que a mesma também procurou contemplar em seu plano de ação (Anexo C), ações para atender especificamente as disciplinas críticas demonstrando a preocupação em atender os problemas elencados.

As ações propostas para atingir o objetivo e suas respectivas estratégias, envolveram ações financiáveis como a compra de materiais pedagógicos, material de literatura, jogo, material de apoio pedagógico, mobiliário para incrementar a biblioteca, transporte para aulas educativas e contratação de palestrantes, esses materiais visam melhorar as práticas pedagógicas em sala de aula e os mobiliários são recursos para organizar os espaços.

Analisando as ações propostas devemos lembrar que atendem as orientações contidas no manual do PDE-Escola, pois a equipe assume o diagnóstico, isto é, sua realidade e planeja o trabalho escolar conforme os problemas e as possibilidades detectadas.

Ainda na primeira dimensão, pode-se perceber que a escola ao contemplar nas ações, materiais diversos, demonstra a preocupação em atender as disciplinas, com aquilo que realmente precisavam. Questiona-se, no entanto, a quantidade de aquisições e realizados pela Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho, pois ao analisar o plano percebe-se claramente a falta de coerência dessas com as ações pedagógicas, caracterizando uma “lista de compras” e não atingindo a finalidade proposta pelo programa PDE-Escola de planejar as ações com autonomia da equipe escolar em busca de melhorar os resultados das escolas e a qualidade do ensino oferecido.

Quadro 14 - Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

DIMENSÃO: ENSINO APRENDIZAGEM		
	ESCOLA A	ESCOLA B
OBJETIVO	Assegurar um ensino de qualidade e garantir a formação cidadã	Assegurar um ensino de qualidade e garantir a formação cidadã
PROBLEMAS	1- A comunidade e o PPP 2- Reprovação	1- Avaliação e Currículo 2- PPP e o processo ensino aprendizagem
ESTRATÉGIAS	1- Implementando as diretrizes curriculares, considerando a formação básica, as dimensões da vida cidadã e a constituição das identidades dos estudantes. 2- Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente. 3- Promovendo reuniões sistemáticas com os pais/responsáveis. 4- Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente em metodologias diferenciadas de avaliação.	1- Elaborando ou revisando as diretrizes curriculares, considerando os resultados das avaliações dos estudantes. 2- Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente.

AÇÕES	Realização de palestras, apresentar o PPP para comunidade, oferecer capacitações sobre avaliação, promover avaliações bimestrais de recuperação, promover reuniões com os pais, professores e coordenação, promover sessões de estudos sobre metodologia de avaliação	Aquisição de materiais pedagógicos e de consumo, realizar reuniões bimestrais com coordenadores e professores, realizar revisão do currículo, verificar se as metodologias aplicadas correspondem aos anseios, realizar sessões de estudo sobre avaliação, metodologia, sequência didática e PPP e divulgar o PPP para toda comunidade.
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 - <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

Na dimensão Ensino Aprendizagem podemos observar que quando a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida elenca os problemas, uma grande preocupação com as taxas de reprovação, com a implementação do Projeto Político Pedagógico e com o currículo escolar. A escola propõe muitas ações para minimizar esses problemas. Planeja ações como: sessões de estudos com corpo docente, encontros mensais com pais e professores para troca de informações e capacitação dos professores em avaliação. Fica evidente, apesar de ter índices positivos, que a equipe deseja melhorar constantemente. Por outro lado, quando a escola foca em melhorar os resultados, fica evidente que a preocupação é pedagógica, mas não há um direcionamento quanto ao fortalecimento da escola e do trabalho com os conteúdos curriculares. Apesar das ações serem de pouco impacto, constata-se que a escola quer desenvolver estratégias de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas, diminuindo assim os índices de reprovação.

Quanto a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho as ações propostas evidenciam que a escola percebe seus problemas, mas as influências exercidas pelas políticas de avaliação externa se apresentam como preocupação maior ao propor encaminhamento do trabalho escolar. Ressalta ações que envolvem análise curricular, estudos sobre avaliação, PPP e metodologia de ensino e análise das avaliações aplicadas.

A escola demonstra que conhece sua fraqueza e nesse caso, ainda que seja necessário o acompanhamento do trabalho pedagógico, há que se zelar no que diz respeito a que tipo de conteúdos ou conhecimentos que estão sendo encaminhados na escola.

Quadro 15 - Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

DIMENSÃO: GESTÃO		
	ESCOLA A	ESCOLA B
OBJETIVO	Não foi elencado pela escola no plano	Assegurar uma Gestão Democrática e Participativa
PROBLEMAS	1- Direção organiza espaço e tempo para estudo, planejamento e troca de experiências entre a equipe.	1- A direção não acompanha as atividades desenvolvidas pelos professores. 2- A direção às vezes acompanha o planejamento da escola, definindo objetivos, metas e estratégias de ação.
ESTRATÉGIAS	1- Realizando reuniões periódicas de planejamento, monitoramento e avaliação.	1- Realizando reuniões periódicas de planejamento monitoramento e avaliação. 2- Documentando e divulgando as principais atividades realizadas pela escola.
AÇÕES	Realizar reuniões com os membros do Colegiado Escolar para aprimorar os processos gerenciais da escola.	Realizar reunião para levantar as ações a serem executadas, elaborar banner com as metas, objetivo e missão da escola, adquirir notebook, divulgar o conselho de classe, realizar registros de critérios e instrumentos de avaliação, realizar evento de divulgação do PDE, realizar reunião para repasse do calendário de eventos da escola e realizar reuniões com o Colegiado Escolar.

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 - <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

No que tange à Dimensão Gestão Escolar na Escola Estadual Adventor Divino de Almeida verifica-se a proposição de apenas uma ação. Observa-se a que escola tem uma dificuldade em elaborar ações que realmente reflitam a dimensão e o diagnóstico levantado durante a elaboração do PDE-Escola. Apresenta somente uma ação onde propõe a realização de reuniões bimestrais com o colegiado escolar com o intuito de aprimorar os processos gerenciais da escola.

Com relação à Dimensão Gestão Escolar, fica evidente que a escola sente a necessidade de fomentar junto à equipe a necessidade do planejamento e monitoramento das ações ligadas à gestão escolar.

A ação proposta para minimizar as causas dos problemas elencados não tem grande impacto junto à comunidade escolar, já que no caso as escolas estaduais de Mato Grosso do Sul, seguem o regime de Gestão Colegiada, onde as decisões são tomadas juntamente com o Colegiado escolar e suas representatividades.

Verifica-se, nesse caso, a concepção de gestão participativa, onde os integrantes da unidade escolar e comunidade realizam ações que visam o atendimento às demandas, fato que ilustra claramente a busca pela eficiência e eficácia.

Quadro 16 - Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

DIMENSÃO: COMUNIDADE ESCOLAR		
	ESCOLA A	ESCOLA B
OBJETIVO	Assegurar uma Gestão Democrática e Participativa	Assegurar uma Gestão Democrática e Participativa
PROBLEMAS	1- Contato entre pais e professores 2- Contribuição voluntária da comunidade	1- Voluntariado e Protagonismo Juvenil
ESTRATÉGIAS	1- Desenvolvendo projetos que estimulem o compromisso dos estudantes para com o seu próprio aprendizado. 2- Promovendo eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores. 3- Estabelecendo e padronizando uma sistemática de comunicação periódica com os pais e a comunidade.	1- Desenvolvendo projetos que estimulem o compromisso dos estudantes para com o seu próprio aprendizado.
AÇÕES	Implantar e desenvolver os projetos: Portumática, Literada, Juriada, Culturada, Folclorada, Reciclada, e Agraciada.	Implantar o projeto Agente Jovem, realizar competição de futsal, gincana do dia do estudante, desenvolver o projeto do dia do Folclore, adquirir aparelho de som, bolas e tapetes para competições, realizar encontro mensal para potencializar o protagonismos juvenil, realizar parcerias para desenvolver oficinas.

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 - <http://pddeinterativo.mec.gov.br>

A Escola Estadual Adventor Divino de Almeida, na dimensão Comunidade Escolar evidencia, a preocupação da escola em envolver toda a comunidade escolar para melhorar o ensino e assegurar o tempo de aprendizagem dos estudantes, mas não planeja a realização de trabalho com as instâncias colegiadas (APM, Grêmio Estudantil e Conselho Escolar), visando incentivar e melhorar a participação da comunidade escolar, no trabalho pedagógico e principalmente nas ações que fomentem o projeto político pedagógico.

Em contra partida a escola tem muitas ações voltadas para reuniões de pais, sessões de estudos pedagógicos para equipe de professores e aulas de reforço e recuperação paralela.

Percebe-se que a dimensão 4 a equipe trabalha com os projetos que são destaques na escola: “feirada”, “culturAda”, “literAda”, “juriAda” e “folclorAda foi pensada a partir da necessidade reconhecida pelos sujeitos, quanto à oferta de atividades culturais, organizadas com a finalidade de incentivar os alunos a pensar na escola como um lugar onde pudessem participar de atividades culturais, com vistas ao desenvolvimento de múltiplos aspectos formativos.

As ações previstas para atendimento à dimensão Comunidade Escolar na Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho são expressas a partir da necessidade

reconhecida pelos sujeitos, quanto à oferta de atividades culturais, organizadas com a finalidade de incentivar os alunos a pensar na escola como um lugar onde pudessem participar de atividades culturais, com vistas ao desenvolvimento de múltiplos aspectos formativos, pois tratam de ações voltadas para o voluntariado e o protagonismo juvenil.

Quadro 17 - Plano de Ação das Escolas Pesquisadas

DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA		
	ESCOLA A	ESCOLA B
OBJETIVO	Sem registros	Garantir uma estrutura adequada ao ambiente escolar e as necessidades pedagógicas da escola.
PROBLEMAS	Sem registros	1- Estado de conservação dos computadores
ESTRATÉGIAS	Sem registros	1- Adequando os espaços de convívio (pátio, quadra, sala de jogos, sala de artes, sala de professores etc.) às necessidades da escola.
AÇÕES	Sem registros	Adquirir computador, desenvolver projeto de melhoria da sala dos professores e elaborar planilha para uso dos computadores da sala dos professores.

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 -<http://pddeinterativo.mec.gov.br>

Quanta a Dimensão que retrata o Ambiente Físico e a Infraestrutura da escola, a equipe da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida não elaborou nenhum plano de ação, pois a Secretaria de Educação de Mato Grosso do Sul – SED/MS faculta as escolas que não foram priorizadas pelo MEC o preenchimento da referida dimensão, porque a “SED/MS não disponibiliza recursos para atender as necessidades físicas das escolas” (PROFESSORA A)

Cabe aqui destacar que o plano de ação do PDE 2014, desta unidade escolar, foi elaborado somente com ações sem financiamento e para atender essa dimensão necessitaria de recursos para desenvolver as ações necessárias para resolver os problemas elencados no diagnóstico do PDE-Escola.

Quanto a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho na dimensão Infraestrutura a preocupação com o ambiente físico da unidade escolar, está expressa ao propor as ações para aquisição de materiais para adequar à sala dos professores. A escola deixa claro, ao realizar seu planejamento, as formas como esses materiais serão utilizados, articulando as ações propostas à prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou analisar a democratização da Gestão Escolar na perspectiva do Programa Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola, implantado em 100% das escolas da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul realizando um recorte no período de 2010 a 2014, concentrando o lócus da pesquisa nas Escolas Estaduais Adventor Divino de Almeida e Profa. Thereza Noronha de Carvalho.

Com base nas descrições apresentadas durante a pesquisa, torna-se possível inferir que os planos de ação das escolas apresentam características relevantes no que tange a preocupação com a melhoria do ensino e aprendizagem, enfatizando o alcance dos índices, o que se torna evidente pelo uso das expressões “Implantar”, e “elevar”, presente nas ações traçadas pelas escolas.

À medida que os Planos foram elaborados pelo coletivo escolar, vê-se que seria mais intensiva a participação se as ações financiáveis pudessem estar amarradas as ações pedagógicas, pois há claramente uma distancia entre essas ações apresentadas no plano da Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho forma como foi proposta, pode-se esvaziar o pedagógico ficando somente no caráter de aquisição de materiais.

Não se pretende, nesta análise, restringir o mérito de um plano feito coletivamente, mas indagar que a compra de materiais por si só, não garante o trabalho diversificado.

Verifica-se ainda que nas dimensões analisadas, a referida escola enfatizou ações financiáveis em detrimento as ações sem recursos financeiros, sendo que essas deveriam servir como referência para as aquisições mencionadas no plano.

Nesse sentido, concorda-se com Mendes (2006), quando faz a afirmação de que:

[...] a concepção de Estado que vem orientando as políticas educacionais estão pautadas na exclusão e na submissão, à medida que, a escola deve fazer seu plano potencializando seus recursos, atrelada ao financiamento, sem a devida consideração dos reais motivos que a levaram a não atingir as metas propostas num âmbito nacional. (MENDES, 2006, p.157-178)

Apesar de elencar a necessidade da escola de melhorar a participação da comunidade, não foi possível identificar ações significativas para o alcance de tal objetivo.

Nesse sentido, concorda-se com Abranches (2003) ao afirmar que “[...] para que os pais se interessem em participar, é preciso que se sintam respeitados, valorizados e bem aceitos na escola. É necessária a existência de um trabalho que integre a todos na escola (p. 95)”

Os planos das escolas pesquisadas possuem características comuns, porém como apresentam diagnósticos diferenciados, em poucas palavras podemos inferir que ao propor as ações para aquisição de materiais, a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho não deixa claro, as formas como esses materiais serão utilizados, perdendo um momento de articular as ações propostas.

Destaca-se ainda que a Escola Estadual Adventor Divino de Almeida elaborou seu plano somente com ações sem recursos, visto que a Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho realiza o planejamento estratégico elencando ações financiáveis, devido ao seu IDEB ser abaixo da meta estabelecida.

Verifica-se que ambas as escolas apontam para a necessidade de melhorar a participação da comunidade, porém não são elencadas ações significativas que explorem tal objetivo.

Em síntese, a análise dos dados obtidos na pesquisa, permite inferir que o PDE-Escola contribuiu de forma significativa para a gestão das escolas pesquisadas, sobretudo no que concerne a transferência de recursos financeiros para a escola, contribuindo para a efetividade de ações nas dimensões administrativa e pedagógica, permitindo a sistematização das informações por meio da descentralização das decisões e da organização do trabalho educativo escolar.

Apesar dos dados da pesquisa convergirem para a efetivação do modelo gerencial de planejamento estratégico há de se considerar que tal modelo surge na contra mão da gestão democrática à medida que busca aproximar o serviço público do setor privado de modo a torná-lo mais eficiente e eficaz.

Nesse modelo, o caráter público, democrático e a dimensão política, humanista e emancipatória da educação deixam de ser compreendido como direito social, um valor universal, defendido nos princípios da gestão democrática.

Superar essa visão não é uma tarefa fácil, sobretudo porque nos dias de hoje a escola pública convive com dois modelos de gestão distintos: o modelo gerencial, materializado no projeto PDE-Escola e a gestão democrática participativa.

Compreende-se assim que a construção de uma gestão escolar democrática e participativa deve pautar-se no diálogo, na reflexão e no envolvimento da comunidade escolar para que ocorra o tão almejado processo de transformação da sociedade.

Nesse contexto e a fim de elucidar os principais aspectos identificados através dos levantamentos bibliográficos realizados e nas análises dos dados obtidos percebe-se que, o PDE-Escola traz consigo e, de modo mais explícito, em suas resoluções e condições para adesão, aspectos marcantes do que se pode considerar como características do modelo gerencialista de gestão educacional.

Destaca-se ainda que, o monitoramento do programa realizado nas escolas estaduais de Mato Grosso do Sul são controladas pela Secretaria de Estado de Educação/MS via Coordenadoria de Gestão Escolar (COGES). Evidencia-se nas escolas pesquisadas a necessidade de um investimento maior em ações que permitam analisar a percepção e as expectativas da comunidade interna e externa em relação à escola, para detectar problemas que mereçam atenção e planejar ações para atenuá-los ou eliminá-los.

É inegável a importância da participação democrática na elaboração das políticas públicas inseridas nas unidades escolas, pois a análise revelou a predominância de uma concepção muito vaga a cerca das políticas públicas por parte dos entrevistados, O PDE-Escola permite inferir sobre a relevância deste enquanto estratégia de gerenciamento, relegando em segundo plano a democratização da gestão escolar.

No entanto, não se pode aceitar que esta seja a medida final para se alcançar a democracia dentro da escola pública e sim o primeiro passo de muitos que devem ser dados, na medida em que a autonomia financeira não pode estar separada da gestão democrática, visto que a democracia em sentido profundo refere-se a uma participação efetiva da comunidade escolar, expondo seus anseios e vendo-os serem atendidos, acompanhados, avaliados nas ações resultantes, pois caso contrário, pode limitar-se a um mero componente burocrático.

Considerar o contexto da escola consiste basicamente em reconhecer que a escola não é um ente isolado, mas está inserida em um contexto que têm influência relevante sobre os resultados de seus esforços e que a Secretaria de Educação (SED), ainda encontro muita dificuldade em desenvolver a proposta de monitoramento e assessoramento das unidades escolares sob sua responsabilidade.

Nesse contexto, percebe-se até esse momento, que além de a participação de todos nos processos desenvolvidos pelas escolas ser importante, para a própria formação dos estudantes e para a integração da comunidade escolar, ela enriquece os debates com perspectivas distintas e dá legitimidade e transparência aos esforços da escola. Escolas que planejam têm melhores condições de alcançar seus objetivos. Escolas que fazem planejamento participativo ampliam ainda mais a possibilidade de sucesso e a sustentabilidade de seus esforços.

É em consonância com essa perspectiva e no intuito de melhorar a qualidade da educação brasileira, que devem se situar as ações desenvolvidas pelo Estado objetivando de fato um padrão de acesso, permanência e gestão pautado por políticas e ações que promovam a educação democrática e de qualidade para todos.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Oficina de Formação Continuada: Círculo de Estudo e Reflexão do PDE como ferramenta de democratização da Gestão Escolar.

Por se tratar de um Mestrado Profissional em Educação apresento a presente proposta de intervenção. Essa tem o objetivo de contribuir para a conscientização da comunidade escolar sobre a importância da participação coletiva nos processos decisórios da unidade de ensino, com vistas à democratização da gestão escolar.

A proposta decorre dos resultados da pesquisa intitulada “O Plano de Desenvolvimento da Escola como Estratégia de Democratização da Gestão Escolar: Limites e Possibilidades”, linha de pesquisa “Formação de Professores e Diversidade”, no âmbito do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado Profissional em Educação (PROFEDUC) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Analisando os dados da pesquisa realizada constatamos que a equipe escolar e os representantes de pais têm relevante participação na elaboração do planejamento das ações do PDE-Escola. No entanto, se preocupam muito com o uso dos recursos e com a burocratização do programa. Constatamos ainda, que as reuniões são esporádicas e possuem nenhum registro e/ou sugestões que possam acrescentar relacionar o desenvolvimento das ações com a democratização da gestão, em prol da melhoria da Educação Básica.

Nesse contexto, a proposta de intervenção objetiva fortalecer o processo formativo da equipe responsável diretamente pela elaboração do PDE-Escola, identificados nesta pesquisa como os membros do Grupo de Trabalho (GT) e os membros da APM e do Colegiado Escolar das escolas pesquisadas.

Justificativa

A Proposta de Intervenção tem o propósito de envolver e compartilhar com a comunidade escolar, por meio da Oficina de Formação Continuada, algumas reflexões e conclusões sobre o processo de democratização da escola pública usados diretamente na elaboração e execução do PDE-Escola, dentre eles ressaltamos a função exercida pelos Conselhos Escolares.

Essa proposta busca identificar os avanços, limites e possibilidades da caminhada da comunidade escolar, que conta com a efetiva participação de representantes dos segmentos envolvidos pais, professores, gestores, coordenadores pedagógicos e técnicos da Secretaria

Estadual de Educação de MS. A proposta busca desenvolver a prática de uma pedagogia de participação, mobilizando as relações intra-escolares e, desta com a comunidade.

Ter autonomia na gestão escolar ou educacional é agir de maneira transparente, responsável, respeitando a legislação e os direitos das pessoas na escola e na comunidade. A autonomia é sinônimo de responsabilidade, onde as ações deverão ser desenvolvidas de forma compartilhada e com responsabilidade, cabendo ao Grupo de Trabalho, equipe escolar e Conselhos Escolares participar intensivamente das decisões da escola.

O Projeto de Intervenção pretende contribuir para que as ações elaboradas e executadas através do programa PDE-Escola aconteçam de forma descentralizada e democrática, pois essas ações devem representar a voz da comunidade, dos diferentes segmentos da escola, em prol da qualidade do aprendizado dos estudantes. Sabemos que o diretor é a liderança formal, o dirigente principal, responsável pela escola, portanto deve ter a visão de conjunto, buscando articular e integrar os vários setores: administrativo, pedagógico e financeiro, disseminando concepções e práticas que pensem a inovação e o caminho que permeiam a inter-relação entre teoria e prática, na qual, a teoria vincula-se aos problemas reais que emergem da prática e a prática orienta-se pela teoria.

Metodologia

Para o êxito desta proposta, faz-se necessário que as ações sejam apresentadas inicialmente à Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS).

Esta proposta de intervenção, compreende a realização de assessoramento pedagógico da pesquisadora às unidades escolares pesquisadas, por meio da oferta de oficinas de formação continuada ao Grupo de Trabalho (GT) e aos membros da APM e Colegiado Escolar.

As oficinas serão realizadas na modalidade presencial e a distância, em conformidade com as datas asseguradas pela unidade escolar durante as “jornadas pedagógicas” previstas em calendário escolar.

A carga horária total será de 40 (quarenta) horas (sendo 20 presenciais e 20 horas a distância) distribuídas em quatro bimestres letivos, conforme matriz curricular¹⁸, no período de abril a dezembro de 2016, sendo que no quarto bimestre ocorrerão dois encontros.

Cada encontro presencial corresponde a carga horária de 04 (quatro) horas, sendo 04 (quatro) horas destinadas ao estudo sob acompanhamento da pesquisadora seguido de 04 (quatro) horas a distância destinadas à elaboração do material a compor o portfólio, contendo

¹⁸ Matriz elaborada em consonância com aspectos detectados na pesquisa.

as atividades desenvolvidas no bimestre, totalizando assim a carga horária de 40 (quarenta) horas.

A avaliação final das oficinas dar-se-á por meio da elaboração de um manual de Gestão Participativa para comunidade a ser publicado no blog das escolas, sendo que durante as formações esses blogs deverão ser alimentado com fotos e notícias referentes as experiências formativas dos participantes.

A matriz curricular das oficinas de formação continuada é expressa conforme quadro abaixo:

Matriz Curricular das Oficinas de Formação Continuada

Encontro	Oficina	Carga Horária
1º bimestre	PDE-Escola: democratização e Participação	08 horas
2º bimestre	Planejamento Estratégico e Autonomia	08 horas
3º bimestre	Gestão Democrática e os Conselhos Escolares	08 horas
4º bimestre	O Programa PDE-Escola – Limites e Possibilidades	08 horas
	Avaliação Final: Elaboração do Manual de Gestão Participativa	08 horas

Fonte: Elaborado pela autora

Da forma como esta apresentada, a matriz curricular fundamenta-se na proposta de democratização da gestão escolar em consonância com Programa PDE-Escola e a elaboração e desenvolvimento de suas ações em conjunto com a comunidade escolar.

De acordo com Dourado (2010, p.79), a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. Nesse sentido destacamos que uma gestão verdadeiramente democrática tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões, seja nos processos administrativos, financeiros ou pedagógicos, participação essa que deve ser conquistada pouco a pouco, mas de maneira responsável e autônoma.

Para tanto, as oficinas serão planejadas a partir das reais necessidades da unidade escolar, conforme dados obtidos por meio da pesquisa.

Por fim, destaca-se que a certificação dos participantes das oficinas ficará sob a responsabilidade da Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul, adotando-se como

critério a participação do público-alvo em no mínimo 75% (setenta e cinco) das atividades presenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003. Coleção questões da nossa época.
- AMARAL SOBRINHO, José e XAVIER, Antônio Carlos da Ressurreição. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**. Brasília, DF: MEC/FUNDESCOLA, 1999.
- AMARAL SOBRINHO, J. XAVIER. **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, nº2).
- 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.
- ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, E; GENTILI, P. (Org.). **Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11 ed. – São Paulo: Cortez: Campinas, SP. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.
- AZEVEDO, Janete M. Lins de. **A educação como política pública**. Campinas SP. Autores Associados, 2001.
- AZEVEDO, J.C de. **Estado, planejamento e democratização da educação**. In: SOUZA, Donaldo Bello de; FARIA, Lia Ciomar Macedo de. **Desafios da Educação Municipal**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- AZEVEDO, Janete M. Lins de. O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERR EIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2000.
- 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
- BERNARDI, L. UCZAK L., ROSSI A. **Do Movimento Todos pela Educação ao Plano de Ações Articuladas e Guia de Tecnologias: empresários interlocutores e clientes do Estado**. Trabalho apresentado na ANPAE Sul, 2014
- 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, 2001.
- BRASIL, Lei no. 9394/96. **Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Senado Federal, 1996.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

_____. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001 (PNE)**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

_____. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014b**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm> Acesso em: 12agos. 2015.

_____. Ministério da Educação. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. MEC; 2005.

_____. **Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**. Guia de programas, 2008a. Disponível em: <<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Brazil/BrazilGuiadoProgramasdoMEC.pdf>> Acesso em: 12 agos. 2015.

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

_____. **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, 2007b.

_____. Ministério da Educação. **Portaria normativa nº 27, de 21 de junho de 2007**. Institui o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola. Brasília: MEC, 2007b.

CAMINI, L. et al. **Educação pública de qualidade social: conquistas e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CURY, C. R. J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 116, p. 245-262, jul. 2002.

D'ÁVILA, Jorge Luis; NEVES, Maria Lucia Paniago. Considerações a respeito das relações Estado e políticas educacionais. In: **Anais: V Encontro de políticas e práticas de formação de professores: profissionalização e prática docentes: políticas de formação, regulação, inovação e diversidade**, I Seminário da Associação Nacional de Política e Administração da Educação de MS, Campo Grande 2013.

D'Ávila, Jorge Luis Possibilidades e limites do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) No Estado De Mato Grosso Do Sul. Tese (doutorado) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. CCHS/Campo Grande – MS. 2014

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política **Educação e Sociedade**., Campinas, v. 31, n. 112, p.

677-705, jul.-set. 2010. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em: 20 de dez. 2015.

FERNANDES, D. E. M. **Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE): evidências da implantação em escolas municipais. Reunião Anped**, 2004. Disponível em: <<https://www.reuniao.anped.org.br>> Acesso em: 20 jun. 2015.

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: 18 jun. 2015

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

_____. A gestão no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 185-384, maio/ago. 2009.

FORMAGIO, Renata Piantino. **A implementação do PDE-Escola em unidade escolar no município de Passos-MG**. Dissertação. 2013. Faculdade de Educação da Universidade de Juiz de Fora, MG.

GADOTTI, M. **Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, 1992.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. volume 1 / Antonio Gramsci; edição e tradução, Carlos Nelson Coutinho; co-edição, Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

HÖFLING, Eloísa de Mattos. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes. Políticas Públicas e Educação**, n. 55, 2001.

HOLANDA, Aurélio Buarque de: **Novo Dicionário** – Ed. Nova Fronteira, p. 186, 1983.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) in www.pedagogiaemfoco.pro.br

MATO GROSSO DO SUL. **Plano Estadual de Educação** – PEE/MS, 2014a, p.43. Disponível em: <http://www.gtpead.com.br/plano__polo_campo_grande.pdf> Acesso em: 12 agos. 2015.

MARX, Karl (1989). **O Capital: Crítica da Economia Política**. 12 ed. Trad. de Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, t. 1, v. 1 e 2. 933 p.

MENDES, V. da R. Reflexões sobre os conceitos de homem, liberdade e Estado em Marx e as políticas educacionais. In: PARO, V. H. (Org.). **A teoria do valor em Marx e a educação**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 157-178.

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.

OLIVEIRA, J. F.; FONSECA, M; TOSCHI, M. S. Escolas gerenciadas: diretividade, burocratização e controle do trabalho escolar. In: FONSECA, M; TOSCHI, M. S.; OLIVEIRA, J. F. (Orgs.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia: Editora da UCG, 2004. p. 189-213.

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.

OLIVEIRA, Dalila de Andre. **As Políticas Educacionais do Governo Lula: rupturas e permanências**. In **Revista brasileira de política e administração da Educação – ANPAE**, 2007.

POLANYI, Karl. *A Grande Transformação*. 8. ed. [s/l]: Ed. Campus, 2000.

RODRIGUEZ, Vicente. Financiamento da educação e políticas públicas: o Fundef e a política de descentralização. **Cadernos CEDES – Políticas públicas e educação**, Campinas, n. 55, 2004

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

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.

SIMIONATTO, Ivete. **A Contribuição de Gramsci para a Análise do Estado - em Estado e Democracia: Pluralidade de questões**. Organizado por Lucia Cortez da Costa. Ponta Grossa. UEPG, 2008, 269p

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.

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.

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

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação institucional, instrumento de qualidade educativa: a experiência da Unicamp**. In BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). Avaliação Institucional: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

TAVARES, Marcelo. **A gestão democrática e inclusiva**. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_21009/artigo_sobre_a_gestao_democratica_e_inclusiva>. Acesso em: 10 de jun. 2015.

TEIXEIRA, Anísio Spinola. **Educação é um direito**. São Paulo: Editora Nacional, 1967.

_____. **Educação no Brasil**. São Paulo: Editora Nacional, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÉNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

Público Alvo: Membro do Comitê de Análise e Aprovação do PDE da SED/MS

Nome:

Formação:

Tempo de experiência (rede):

Função na SED:

Tempo de experiência no Comitê:

1 - Como se dá a vinculação do PDE-Escola (Governo Federal) com a Secretaria de Estado da Educação do Mato Grosso do Sul?

2 - Como Membro do Comitê Estratégico do PDE, qual a sua opinião sobre o PDE-Escola? O PDE-Escola permitiria uma melhora da qualidade da educação, diminuição da reprovação e evasão?

3 - Quais são os pontos Fortes e Fraquezas do PDE-Escola?

4 - Qual é a sua opinião sobre os resultados do PDE-Escola na Rede Estadual? A SED dispõe de resultados concretos ou de casos bem-sucedidos e disponibilizada para todos os setores da instituição?

5 - Como é feito a análise do Plano de Ação das escolas? Há algum acompanhamento do desenvolvimento do PDE-Escola pela SED?

6 - Como descreve o papel da SED, dos gestores escolares e da comunidade no desenvolvimento do PDE-Escola?

Público Alvo: Coordenador do PDE

Nome:

Formação:

Tempo de experiência (rede):

Tempo de experiência na coordenação do PDE:

1- Como se dá a vinculação do PDE-Escola com o Projeto Político Pedagógico?

2- Qual a sua opinião sobre o PDE-Escola? Em sua opinião, o PDE-Escola permitiria uma melhora da qualidade da educação, diminuição da reprovação e evasão?

3- Quais são os pontos Fortes e Fraquezas do PDE-Escola

Público Alvo: Gestores Escolares

Nome:

Formação:

Tempo de experiência (rede):

Tempo de experiência na gestão escolar:

- 1 - Qual a sua opinião sobre o PDE-Escola? Em sua opinião, o PDE-Escola permitiria uma melhora da qualidade da educação, diminuição da reprovação e evasão?

- 2 - Em sua opinião quais são os pontos Fortes e as Fraquezas para a implementação do PDE-Escola?

- 3 - Em relação aos resultados do PDE-Escola na sua escola, a equipe dispõe de resultados concretos ou ações bem sucedidas?

- 4 - Como é feita a elaboração do Plano de Ação de sua escola? Há algum acompanhamento do desenvolvimento do PDE-Escola pela SED?

- 5 - Qual é o papel da direção, pedagogos e da comunidade no desenvolvimento do PDE-Escola?

Público Alvo: Professores

Nome:

Formação:

Tempo de experiência (rede):

Tempo de experiência em docência:

- 1- Qual a sua opinião sobre o PDE-Escola? Em sua opinião, o PDE-Escola permitiria uma melhora da qualidade da educação, diminuição da reprovação e evasão?

- 2- Em sua opinião quais são os pontos Fortes e as Fraquezas para a implementação do PDE-Escola?

- 3- Em relação aos resultados do PDE-Escola na sua escola, a equipe dispõe de resultados concretos ou ações bem sucedidas?

- 4- Como é feita a elaboração do Plano de Ação de sua escola? Há algum acompanhamento do desenvolvimento do PDE-Escola pela SED?

- 5- Qual é o papel da direção, pedagogos e da comunidade no desenvolvimento do PDE-Escola?

Público Alvo: Membro da APM ou Colegiado Escolar

Nome:

Formação:

Tempo de experiência (rede):

Função/segmento que representa:

1 - Qual a sua opinião sobre o PDE-Escola? Em sua opinião, o PDE-Escola permitiria uma melhora da qualidade da educação, diminuição da reprovação e evasão?

2- Em sua opinião quais são os pontos Fortes e as Fraquezas para a implementação do PDE-Escola?

3- Como é feita a elaboração do Plano de Ação de sua escola?

4- Qual é a sua opinião sobre os resultados do PDE-Escola na sua escola? A escola dispõe de resultados concretos ou ações bem sucedidas?

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CAMPO GRANDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM EDUCAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA: O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA COMO ESTRATÉGIA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES

1. **Delineamento do Estudo e Objetivos:** - Conhecer como se dá a operacionalização da elaboração do Programa PDE-Escola, como ferramenta de gestão, na rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul, definindo como locus da pesquisa duas escolas estaduais na qual o Programa fora implantado, na cidade de Campo Grande- Mato Grosso do Sul, a fim de compreender, na perspectiva das políticas de planejamento e democratização da gestão qual a contribuição do PDE-Escola para a melhoria da qualidade da educação.
2. **Procedimentos de Pesquisa:** A coleta de dados será realizada junto à comunidade escolar, a partir de entrevistas semi-estruturadas com, professores, coordenador do PDE, gestores, presidente do órgão colegiado, gestores escolares e membro do Comitê de Análise e Aprovação do PDE da SED/MS.
3. **Garantia de Acesso ao protocolo de Pesquisa:** Em qualquer etapa de desenvolvimento do protocolo os sujeitos participantes terão acesso à pesquisadora e a coordenadora da pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. A orientadora do protocolo de pesquisa é a Profa. Dra. Bartolina Ramalho Catanante. Se por ventura você tiver alguma dúvida quanto aos procedimentos éticos envolvidos na pesquisa, por favor, queira entrar em contato com a Coordenadora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Educação, Profa. Dra. Celi Correa Neres, pelo telefone (67) 3901- 4601
4. **Garantia de Liberdade:** É garantida aos sujeitos participantes a liberdade de retirar a qualquer momento seus consentimentos de participação na pesquisa, sem qualquer prejuízo pessoal.
5. **Garantia de Confidencialidade:** Os dados relativos da pesquisa advindas dos depoimentos descritos serão analisados conforme a metodologia da pesquisa exploratória de análise de conteúdo, sem identificação dos sujeitos participantes.

6. **Garantia do acompanhamento do desenvolvimento da pesquisa:** É direito dos sujeitos participantes ter informações sobre a pesquisa e dever da pesquisadora, mantê-los (as) informados (as) sobre o andamento da pesquisa, mesmo que de caráter parcial ou temporário.
7. **Garantia de Isenção de Despesas e/ou Compensações:** Não há despesas pessoais para os sujeitos participantes em nenhuma etapa da pesquisa, como também não há compensações financeiras ou de qualquer outra espécie relacionadas à sua participação.
8. **Garantia Científica Relativa ao Trabalho dos Dados Obtidos:** Há garantia incondicional quanto à preservação exclusiva da finalidade científica do manuseio dos dados obtidos.
9. **Garantia de Entrega de 01 (uma) cópia do exemplar do Trabalho:** após a finalização da pesquisa e apresentação na Banca Examinadora a pesquisadora entregará 01 (um) exemplar do trabalho para o acervo da Escola Estadual Antônio Delfino Pereira, em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

CONSENTIMENTO

Eu, _____, declaro para os devidos fins que fui suficientemente informado (a) a respeito do protocolo de pesquisa em estudo e que li, ou que foram lidas para mim, as premissas e condições deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Concordo em participar da pesquisa proposta por intermédio das condições aqui expostas e a mim apresentadas pela pesquisadora Dayse Centurion da Silva.

Declaro ainda que ficaram suficientemente claros para mim os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, a ausência de desconfortos ou de riscos físicos e/ou psíquicos e morais, as garantias de privacidade, de confidencialidade científica e de liberdade quanto a minha participação, de isenção de despesas e/ou compensações, bem como a garantia de esclarecimentos permanentes. Afirmando ainda que, se necessário, concordo com a publicação de minha imagem por meio de fotografia na pesquisa, desde que meu nome não seja divulgado.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa.

Assinatura do Sujeito Participante

Campo Grande, MS, 29/06/2015

ANEXO B – Termo de Compromisso



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

PLANO DE METAS COMPROMISSO TODOS PELA EDUCAÇÃO

TERMO DE ADESÃO

O Estado do **Mato Grosso do Sul**, doravante denominado **Estado**, representado por seu(a) Governador(a), **André Puccinelli**, CPF 005.983.059-04, RG 001223000, expedido pela SSP/MS, devidamente estabelecido à Avenida do Poeta, s/n - Bloco 8 Parque dos Poderes - Campo Grande - MS, resolve firmar o presente Termo de Adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, consideradas as seguintes condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA – do Objeto

O presente termo tem por objeto a adesão do **Estado** ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Ministério da Educação, nos termos do Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007.

CLÁUSULA SEGUNDA – o Estado se compromete a:

1. Cumprir as seguintes diretrizes abaixo, conforme o art. 2º do Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007:

I - estabelecer como foco a aprendizagem, apontando resultados concretos a atingir;

II - alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, aferindo os resultados por exame periódico específico;

Handwritten signature: André Puccinelli

- III - acompanhar cada aluno da rede individualmente, mediante registro da sua freqüência e do seu desempenho em avaliações, que devem ser realizadas periodicamente;
- IV - combater a repetência, dadas as especificidades de cada rede, pela adoção de práticas como aulas de reforço no contra turno, estudos de recuperação e progressão parcial;
- V - combater a evasão pelo acompanhamento individual das razões da não-freqüência do educando e sua superação;
- VI - matricular o aluno na escola mais próxima da sua residência;
- VII - ampliar as possibilidades de permanência do educando sob responsabilidade da escola para além da jornada regular;
- VIII - valorizar a formação ética, artística e a educação física;
- IX - garantir o acesso e permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional nas escolas públicas;
- X - promover a educação infantil;
- XI - manter programa de alfabetização de jovens e adultos;
- XII - instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação;
- XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho;
- XIV - valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente no trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional;
- XV - dar consequência ao período probatório, tornando o professor efetivo estável após avaliação, de preferência externa ao sistema educacional local;
- XVI - envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola;
- XVII - incorporar ao núcleo gestor da escola coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor;



XXVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola;

XXIX - divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

XXX - acompanhar e avaliar, com participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas;

XXXI - zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;

XXXII - promover a gestão participativa na rede de ensino;

XXXIII - elaborar plano de educação e instalar Conselho de Educação, quando inexistentes;

XXXIV - integrar os programas da área da educação com os de outras áreas como saúde, esporte, assistência social, cultura, dentre outras, com vista ao fortalecimento da identidade do educando com sua escola;

XXXV - fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso;

XXXVI - transformar a escola num espaço comunitário e manter ou recuperar aqueles espaços e equipamentos públicos da cidade que possam ser utilizados pela comunidade escolar;

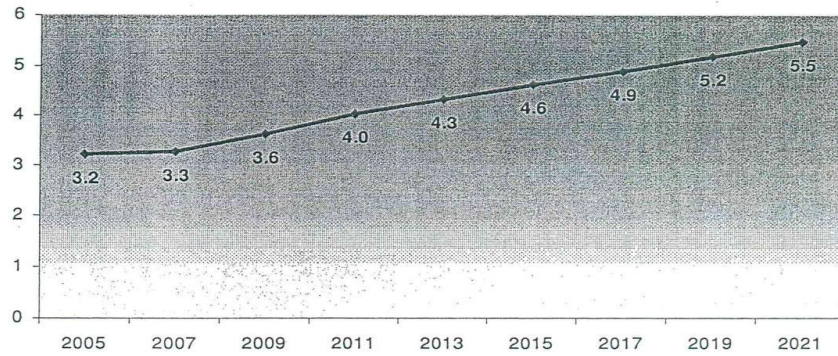
XXXVII - firmar parcerias externas à comunidade escolar, visando a melhoria da infraestrutura da escola ou a promoção de projetos socioculturais e ações educativas;

XXXVIII organizar um comitê local do Compromisso, com representantes das associações de empresários, trabalhadores, sociedade civil, Ministério Público, Conselho Tutelar e dirigentes do sistema educacional público, encarregado da mobilização da sociedade e do acompanhamento das metas de evolução do IDEB.

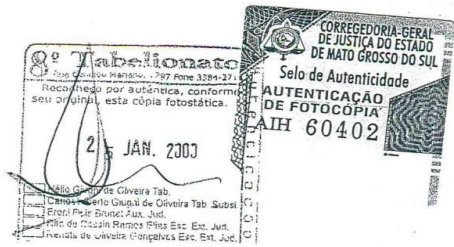
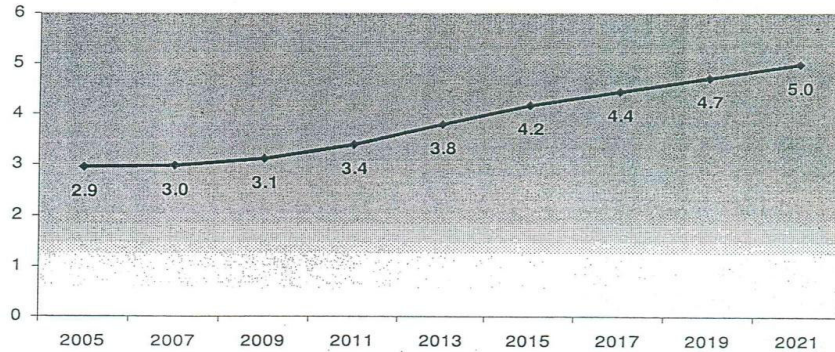


2. Desenvolver ações que possibilitem o cumprimento das metas estabelecidas para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), conforme gráfico (s) abaixo:

Projeção do IDEB dos anos iniciais do ensino fundamental da rede estadual

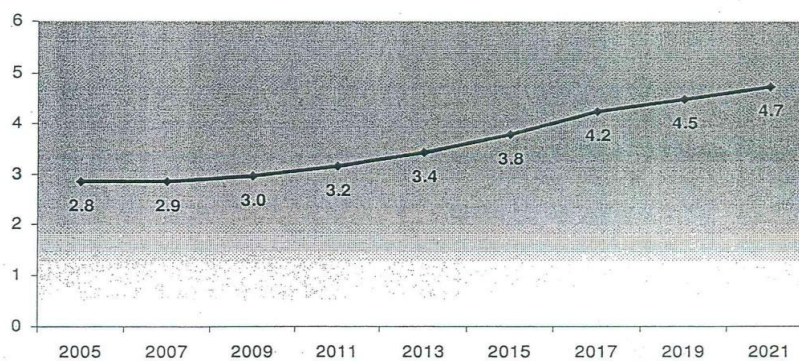


Projeção do IDEB dos anos finais do ensino fundamental da rede estadual



Handwritten signature and initials.

Projeção do IDEB para o ensino médio da rede estadual

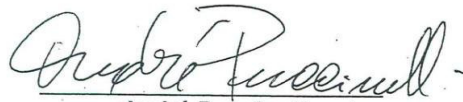


3. Mobilizar a comunidade e suas lideranças, os profissionais de educação do estado, pais e alunos, os meios políticos e administrativos e os recursos estaduais disponíveis necessários para, em parceria com o MEC, implementar as diretrizes estabelecidas e cumprir a trajetória do IDEB.
4. Colaborar, com assistência técnica ou financeira adicionais, para a execução e o monitoramento dos Planos de Ações Articuladas de seus municípios.
5. Promover a participação das escolas da rede na Prova Brasil, quando atenderem aos critérios estabelecidos pelo INEP.
6. Divulgar a evolução dos dados educacionais no âmbito local.
7. Preencher e enviar dados financeiros, por meio do Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação – SIOPE.



8. Criar meios de facilitar o acesso, por parte dos gestores municipais, às informações das escolas estaduais, sobre a frequência escolar dos alunos beneficiários do Programa Bolsa Família, para o envio regular das mesmas ao MEC:

Campo Grande, 29 de novembro de 2007.



André Puccinelli
Governador do Estado



Maria Nilene Badeca da Costa
Secretária de Estado de Educação



Fernando Haddad
Testemunha



ANEXO C – Plano de Ação da Escola Estadual Adventor Divino de Almeida

PLANO DE AÇÃO - PDDE INTERATIVO 2014			
ESCOLA: Escola Estadual Adventor Divino de Almeida			
DIMENSÃO: DISTORÇÃO E APROVEITAMENTO			
PROBLEMA 1: A equipe escolar às vezes oferece acompanhamento especial para educandos em distorção idade-série			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Implantando um programa de acompanhamento especial para estudantes em distorção. Responsável: CAIO CEZAR LIMA FERNANDES	1- Implantar um projeto de orientação, capacitação e incentivo aos alunos com assiduidade, pontualidade e bom desenvolvimento na sua aprendizagem.	----	----
	2- Oferecer 1 aula de reforço semanal para que esses alunos, geralmente, desinteressados em sala, justa mente por essa diferença de idade, possam se apropriar do conteúdo visto durante as aulas.	----	----
2-Realizando ações que minimizem os problemas de distorção idade-série. Responsável: DIEGO ROBERTO VIEIRA GUELF	1- Adequar à metodologia de forma que esses alunos não se sintam excluídos nem adultos demais para aquele local. Desinteressando-se assim de tudo o mais.	----	----
	2-Realizar atividades diferenciadas para esses alunos no mínimo duas vezes ao mês.	----	----
	3- Realizar atividades diferenciadas para esses alunos no mínimo duas vezes ao mês.	----	----
PROBLEMA 2: Em 2013, a escola possuía 12 turma(s) com taxa de reprovação superior à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Concentrando esforços nas turmas e disciplinas críticas. Responsável: IZABELLA MARA FACHINI DE FREITAS CAYRES	1- Promover duas aulas semanais de reforço nas disciplinas críticas para desenvolver a aprendizagem e evolução dentro dos parâmetros exigidos.	----	----
	2-Acompanhar semanalmente o desenvolvimento dos alunos através da correção das atividades de reforço.	----	----
	3-Incentivar e desenvolver habilidades de leitura, oferecendo aos alunos, com o Projeto Biblioteca Viva, maior possibilidade de sua formação em um leitor funcional e crítico.	----	----

PROBLEMA 3: Em 2013, a escola possuía 12 turma(s) com taxa de reprovação superior à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
2-Realizando ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação. Responsável: ADRIANA TELES DE ANDRADE	1- Estimular a leitura, a interpretação de texto através de poesias e contos, utilizando Língua Portuguesa, Literatura, Prod. Interativa, Filosofia e Sociologia.	-----	-----
	2- Criar uma central de blogs que listará blogs da escola, que conterão conteúdos para estudos em casa, lista de exercícios, conteúdos para provas, sugestões de pesquisas e muito mais.		
PROBLEMA 4: Em 2013, a escola possuía 12 turma(s) com taxa de reprovação superior à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Desenvolvendo projetos que incentivem a permanência dos estudantes, desestimulando o abandono. Responsável: ADRIANA TELES DE ANDRADE	1- Organizar dois treinamentos mensais de uma prática esportiva preestabelecida envolvendo os alunos com frequência igual ou superior a 80% por bimestre.	-----	-----
	2-Implantar um projeto coletivo na área esportiva, condicionando a participação nas referidas atividades a alunos com frequência superior a 80% no bimestre.	-----	-----
	3-Promover encontros bimestrais com entre pais, professores, coordenação e direção pra acompanhamento da vida escolar do educando para que este não desista antes do final do ano por faltas ou notas baixas	-----	-----
	4- Elaborar metodologias diferenciadas para prender a atenção desse aluno, utilizar recursos diferentes, como data show, lousa digital, revistas atualizadas, debates, para que o aluno vivencie sua aula.	-----	-----
	5- Acompanhar diariamente a evolução desse aluno, através da realização das atividades propostas, correções das tarefas, participação nos debates e atividades diferenciadas.	-----	-----

DIMENSÃO: ENSINO APRENDIZAGEM			
PROBLEMA 1: A comunidade escolar às vezes incorpora a Educação em Direitos Humanos (EDH) no projeto político pedagógico de acordo com as Diretrizes Nacionais para EDH (Resolução CNE/CP nº 01/2012)			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Implementando as diretrizes curriculares, considerando a formação básica, as dimensões da vida cidadã e a constituição das identidades dos estudantes. Responsável: VERA AYALA DOS SANTOS GONCALVES	1- Oferecer palestras sobre diferenciados temas com profissionais gabaritados sobre os assuntos, que se expressem de forma a desenvolver conceitos de cidadania além dos conhecimentos escolares adquiridos.	-----	-----
	2- Apresentar o PPP aos professores no início do ano letivo, em seguida, junto aos professores realizar as adaptações necessárias e deixá-lo à disposição, para que façam uso dele sempre que necessário.	-----	-----
2-Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente. Responsável: ELAINE BARBOSA DE ALENCAR	1- Oferecer capacitações com profissionais gabaritados com o objetivo de orientar os professores a melhor elaborar e repensar os objetivos de suas avaliações.	-----	-----
	2- Oferecer sessões de estudo sobre ações pedagógicas visando à diminuição da taxa de reprovação e a criação de técnicas para que haja a efetivação do processo ensino-aprendizagem.	-----	-----
	3- Promover avaliações bimestrais de recuperação, para os alunos não acumulem dúvidas nos bimestres seguintes nem aumente o número de pontos necessários para alcançar a média final.	-----	-----
PROBLEMA 2: A equipe escolar às vezes adota ações pedagógicas que buscam tornar a reprovação o último recurso para o desempenho insatisfatório do estudante			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Promovendo reuniões sistemáticas com os pais/ responsáveis. Responsável: MARIANGELA FAVARETTO	1- Promover reuniões bimestrais com pais, professores, coordenação e direção para que se inteirem das notas, comportamento, assiduidade e participação dos educandos nos projetos escolares.	-----	-----
	2- Estimular encontros mensais entre pais, professores e coordenadores para troca de informações sobre o aluno evitando medidas futuras que poderão prejudicar sua vida escolar.	-----	-----
2-Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente em metodologias diferenciadas de avaliação. Responsável: ANA LUCIA PEREIRA MORAIS WALDOW	1-Promover sessões de estudo sobre metodologias e avaliação, com troca de ideias entre os profissionais e um mediador que os ajudará a chegar a um parâmetro mais adequado.	-----	-----
	2- Promover reuniões bimestrais e conversar com professores de modo a modificar as práticas pedagógicas e de avaliação, para que problemas possam ser sanados antes de uma possível reprovação.	-----	-----
	3-Oferecer capacitações com profissionais gabaritados com o objetivo de orientar os professores a melhor elaborar e repensar os objetivos de suas avaliações.	-----	-----

DIMENSÃO: GESTÃO			
PROBLEMA 1: A direção às vezes organiza espaço e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem e planejem.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Realizando reuniões periódicas de planejamento, monitoramento e avaliação. Responsável: INIVALDO GISOATO	1- Realizar quatro reuniões com os membros do colegiado escolar para aprimoramento dos processos gerenciais da unidade escolar	-----	-----
DIMENSÃO: COMUNIDADE ESCOLAR			
PROBLEMA 1: A equipe escolar às vezes promove eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Desenvolvendo projetos que estimulem o compromisso dos estudantes para com o seu próprio aprendizado. Responsável: ANDREA PAULA PEREIRA	1- Implantar o projeto Portumática, uma apostila preparatória para o Enem, com exercícios de Português e Matemática. Elaboradas para o 3ºano e atribuição de peso na nota mensal ou bimestral	-----	-----
	2- Desenvolver o projeto Literada, desenvolvendo a leitura, o conhecimento literário, a expressão corporal, a compreensão textual e a produção textual.	-----	-----
	3- Desenvolver o projeto Juriada, onde os alunos estudam e reproduzem um júri, ou seja, um júri simulado. Desenvolvendo habilidades de interpretação, produção, argumentação, expressão corporal e debate oral	-----	-----
2-Promovendo eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores. Responsável: MARIA CAROLINA GOMES SILVA	1- Implantar o projeto Cultura da, culminando em junho com apresentações de trabalhos artísticos feitos nas aulas de Artes, danças, apresentações musicais entre outros. Aberto à comunidade.	-----	-----
	2- Implantar e desenvolver o Projeto Folclorada, com apresentações e comidas típicas de nossa região. Aberto à comunidade.	-----	-----

PROBLEMA 2: A comunidade às vezes contribui voluntariamente com a escola.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Promovendo eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores. Responsável: JANICE VIANA COITINHO	1- Implantar o Projeto Reciclado, fortalecendo ações e conscientização da importância da reciclagem, começando com a coleta do material reciclável produzido dentro da escola e estendido à comunidade.	-----	-----
	2- Desenvolver o projeto Agraciada, onde os alunos e juntam aos pais para arrecadar alimentos para os mais necessitados como um ato de Ação de Graças pelo ano que se passou.	-----	-----
	3- Implantar e desenvolver o Projeto Folclorada, com apresentações, danças, músicas e comidas típicas. Abertas à comunidade.	-----	-----
2-Estabelecendo e padronizando uma sistemática de comunicação periódica com os pais e a comunidade. Responsável: DIONISIO BELLINI	1- Promover reuniões entre pais e professores para que estes possam estar sempre a par da vida escolar de seus filhos e do acontece na escola.	-----	-----
	2- Divulgar o Projeto Reciclada para que a comunidade se conscientize e participe efetivamente do projeto. Relembrar os pais durante as reuniões, para maior participação dos alunos e dos próprios pais.	-----	-----

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 -<http://pddeinterativo.mec.gov.br>

ANEXO D – Plano de Ação da Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho

PLANO DE AÇÃO - PDDE INTERATIVO 2014			
ESCOLA: Escola Estadual Profa. Thereza Noronha de Carvalho			
DIMENSÃO: DISTROÇÃO E APROVEITAMENTO			
PROBLEMA 1: Em 2013, a escola possuía 18 turma(s) com taxa de reprovação superior à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Concentrando esforços nas turmas e disciplinas críticas. Responsável: MARIA CLEONICE NUNES DOS SANTOS	1- Implantar sistema de recuperação paralela para alunos que apresentam dificuldades durante o processo.	----	----
	2- Adquirir 03 Transporte de docentes e/ou estudantes em excursão ou passeio educativo como subsídio para desenvolver o projeto “Aplausos”	1.050,00	
	3- Adquirir 50 Livros para uso dos alunos e 50 revistas em quadrinhos para desenvolver o projeto Sacola Viajante	1.150,00	
	4- Realizar 2 aulas de reforço no bimestre na disciplina de Física, buscando revisar o conteúdo de forma a atender os alunos com baixo desempenho, para diminuir o índice de repetência na disciplina	----	----
	5- Realizar uma gincana cultural com os alunos do Ensino Médio envolvendo as disciplinas de Geografia e História, para despertar o interesse dos alunos para os conteúdos e diminuir o índice de repetência	----	----
	6- Desenvolver um projeto sobre jogos e games em sala de aula na língua inglesa para estimular a aprendizagem do 6º ao 9º ano	----	----
	7- Contratar 03 palestrantes para evento bimestral sobre auto-estima	900,00	
	8-Adquirir 30 jogos pedagógicos para realizar aulas no contra turno de português e matemática	1.800,00	
	9- Adquirir 35 mini calculadoras para o projeto melhorias 2014	350,00	
	10-Realizar mensalmente 4 aulas com atividades diferenciadas, para desenvolver a prática de leitura e escrita, cálculos e raciocínio lógico em Matemática utilizando materiais lúdicos, jogos pedagógico.	----	----
	11- Adquirir 10 fantoches e 03 armários para desenvolver o projeto Thereza Lê	300,00	900,00
	12- Realizar 2 aulas por bimestre de pesquisa em grupo na disciplina de história com temas atuais, fazendo apresentação em forma de palestra para melhor desempenho e entendimento da disciplina.	----	----

	13- Realizar uma gincana sobre Preservação do meio Ambiente, buscando despertar nos alunos o interesse pela biologia, usando as multimídias existentes na escola para a apresentação final.	----	----
	14- Elaborar mensalmente atividades complementares que propicie um nivelamento com foco na disciplina de Física, para diminuir o índice de reprovação	----	----
	15- Realizar uma aula mensal diferenciada de reforço nas disciplinas de História e Geografia com leitura, pesquisa e produção de textos com assuntos da atualidade, para diminuir o índice de repetência.	----	----

PROBLEMA 2: 4 turma(s) do ensino médio apresentou (aram) taxa de reprovação em Língua /Literatura Portuguesa superior (es) à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Realizando ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação. Responsável: MARCILIO CRUZ SANTOS	1-Adquirir 60 livros para Desenvolver o projeto "O caminho do Saber em Língua portuguesa"	2.100,00	
	2-Realizar um concurso de redação, com os alunos do Ensino Médio em Língua Portuguesa, com temas da atualidade, para desenvolver o senso de pesquisa, leitura e escrita.	----	----
	3-Contratar 02 serviços de transporte para realizar uma visita nas dependências da Universidade UCDB, UNIDERP e UFMS	880,00	
	4- Realizar uma aula mensal de produção, interpretação oral e escrita de texto através de filmes para melhorar o desempenho dos alunos na disciplina de Língua Portuguesa.	----	----
	5- Desenvolver uma atividade mensal de pesquisa para E M com temas atuais tendo como objetivo o desenvolvimento de habilidades em comunicação e uso de mídias, na realização de palestras, seminários, blog.	----	----
	6- Desenvolver um projeto interdisciplinar com foco nas habilidades de leitura, produção e interpretação de diferentes gêneros textuais, pesquisa e intertextualidade, dos alunos do Ensino Médio.	----	----

PROBLEMA 3: 3 turma(s) do ensino médio apresentou (aram) taxa de reprovação em Matemática superior (es) à média do Brasil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Realizando ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação. Responsável: PEDRO ANISIO FERREIRA NOVAIS	1- Adquirir 20 jogos lúdicos para desenvolver o projeto "O caminho do saber em Matemática"	600,00	
	2- Realizar reuniões entre coordenação e professores na hora atividade, para discutir as dificuldades encontradas pelos docentes no processo ensino aprendizagem e propor medidas corretivas.	-----	-----
	3- Realizar uma aula mensal com enigmas, desafios, experiência para desenvolver raciocínio lógico e competências matemática dos alunos do EM, através de ações interdisciplinares (Ciências Matem)	-----	-----
	4- Adquirir 05 softwares educativos para realizar oficinas de matemática com uso de software de matemática	300,00	
	5- Adquiri 01 carta para ditado para desenvolver um projeto de recuperação aos alunos com baixo desempenho	100,00	
DIMENSÃO: ENSINO APRENDIZAGEM			
PROBLEMA 1: A equipe escolar às vezes utiliza os resultados das avaliações para fazer revisões no currículo e nos métodos de ensino.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1 Elaborando ou revisando as diretrizes curriculares, considerando os resultados das avaliações dos estudantes. Responsável: KATIA APARECIDA SANTOS	1-Adquirir 50 pastas catalogo para arquivar as avaliações dos alunos	150,00	
	2-Realizar bimestralmente acompanhamento e revisão do currículo através do monitoramento e da prática pedagógica de cada professor buscando replanejar ações e assim melhorar resultados nas avaliações.	-----	-----
	3- Adquirir 50 resmas de papel sulfite e 03 toner para realizar um simulado no inicio do segundo semestre	1.450,00	
	4- Realizar uma reunião com coordenação e professores após avaliações para fazer levantamento e verificar qual conteúdo a ser recuperado.	-----	-----

PROBLEMA 2: A equipe escolar às vezes segue o projeto político pedagógico, que orienta o processo de ensino e aprendizagem.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Capacitando a equipe pedagógica e o corpo docente. Responsável: NILZA MENA BARRETO DE OLIVEIRA	1- Realizar uma reunião bimestral com alunos de cada turma, verificando se as atividades e metodologias em sala de aula atendem seus anseios e necessidades		
	2- Adquirir 20 papéis cartão e 02 biombos para organizar um painel - mural	20,00	300,00
	3-Realizar sessão de estudos bimestral, utilizando à hora atividade, com todos os docentes sobre avaliação, metodologia, PPP e sequência didática.	-----	-----
	4- Realizar estudos semestrais de como elaborar um bom planejamento de acordo com o PPP da escola, fazendo reflexões em todos os tópicos para atingir um bom êxito no processo ensino aprendizagem.	-----	-----
	5- Realizar no segundo semestre um evento para divulgação do PPP. Para toda a comunidade escolar conheça o documento na íntegra.	-----	-----
DIMENSÃO: GESTÃO			
PROBLEMA 1: A direção nunca acompanha a efetividade das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1-Realizando reuniões periódicas de planejamento monitoramento e avaliação. Responsável: REGINA LUCIA DE LEON ABREU SILVA	1-Realizar no primeiro dia útil do mês, reunião da direção e coordenação para fazer levantamento das ações a serem executadas naquele mês, repassando na hora atividade para o docente responsável.	-----	-----
	2- Elaborar um banner contendo as metas, planejamento, objetivo e missão da escola	-----	-----
	3- Adquirir 01 notebook para acompanhar mensalmente o planejamento on line dos docentes, e fazer as intervenções necessárias.		2.000,00
	4-Elaborar documentos para divulgar os resultados dos conselhos de classe, para reflexão sobre os resultados negativos e os positivos.	-----	-----
	5- Criar um cronograma para participação da direção nos conselhos de classe.	-----	-----
	6- Realizar mensalmente registros de critérios e instrumentos de avaliação, aplicados aos alunos, verificando se estão adequados aos objetivos propostos e ao documento elaborado pela equipe de melhorias.	-----	-----

PROBLEMA 2: O diretor e os professores às vezes realizam conjuntamente o planejamento anual/semestral da escola, definindo seus objetivos, metas e estratégias de ação.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Documentando e divulgando as principais atividades realizadas pela escola. Responsável: CRISTIANE EVANGELISTA CLARO	1- Realizar no segundo semestre evento, para divulgação do PDE da Escola para toda a comunidade escolar, buscando estimular a participação de toda a equipe nas ações da escola.	-----	-----
	2- Realizar reuniões com a comunidade externa, para repasses do calendário de eventos da escola buscar sugestões.	-----	-----
	3- Realizar reuniões com a comunidade interna, para definir calendário de eventos.	-----	-----
	4- Elaborar semestralmente um documento informativo com datas de reuniões de pais e mestres, eventos, possíveis passeios e distribuir a comunidade interna e externa, objetivando o conhecimento prévio.	-----	-----
	5- Realizar bimestralmente, reuniões com todos os segmentos do colegiado da escola, para expor os problemas e discussão de melhoras.	-----	-----

DIMENSÃO: COMUNIDADE ESCOLAR			
PROBLEMA 1: A escola às vezes incentiva ações de voluntariado e protagonismo juvenil.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
<p>1- Desenvolvendo projetos que estimulem o compromisso dos estudantes para com o seu próprio aprendizado. Responsável: MARIA IVALDICE CORDEIRO DA COSTA</p>	1- Implantar o Agente Jovem para estimular os estudantes a compartilhar objetivos e participar da mobilização da comunidade escolar.	-----	-----
	2- Realizar competição interna de futsal com todas as turmas da escola, Incentivando que a organização seja feita pelos próprios alunos, monitorados pelos docentes em Educação Física.	-----	-----
	3- Realizar no dia do estudante gincana escolar com todas as turmas da escola, onde será eleito através do voto um líder para cada equipe. Para compreenderem o princípio de cidadania e democracia.	-----	-----
	4- Desenvolver o projeto Folclore, com os alunos do período integral, dando ênfase às diferenças regionais e a realidade encontrada no Brasil, com a participação dos pais, para integrar a comunidade.	-----	-----
	5- Adquirir 01 aparelho de som para promover a integração da escola com a comunidade		350,00
	6- Adquirir 20 bolas para desenvolver uma gincana com atividades de danças, ginástica, futsal e quiz de atualidades	100,00	
	7- Organizar 1 encontro mensal para potencializar o protagonismo juvenil nos alunos do Ensino Médio, abrangendo as disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática, Física, Filosofia e Sociologia	-----	-----
	8- Realizar, em parceria com a ONG IDE, encontros semanais com alunos do período Integral, para realizar oficinas sobre protagonismo juvenil. Para compreensão do termo e a importância de mesmo.	-----	-----
	9- Adquirir 04 tapetes para implantar o projeto Superação na escola, envolvendo toda comunidade em competição solidária		400,00

DIMENSÃO: INFRAINFRAESTRUTURA			
PROBLEMA 1: A escola avalia que o estado de conservação de 1 Computador (es) para administração/docentes é ruim.			
ESTRATÉGIA	AÇÕES	RECURSOS	
		Custeio	Capital
1- Adequando os espaços de convívio (pátio, quadra, sala de jogos, sala de artes, sala de professores etc.) às necessidades da escola. Responsável: KATIA APARECIDA SANTOS	1- Adquirir um computador para criar um projeto de melhoria do espaço onde o docente possa com tranquilidade pesquisar, planejar online, nas suas horas atividades.		1.300,00
	2- Desenvolver um projeto junto aos docentes para melhoria da sala dos professores.	-----	-----
	3- Elaborar uma planilha para uso do computador da sala dos professores para que todos possam utilizar em seus planejamentos.	-----	-----

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados no PDE das escolas disponível na Plataforma do PDDE Interativo- 2014 -<http://pddeinterativo.mec.gov.br>

ANEXO E – RESOLUÇÃO Nº 49 DE 11 DE DEZEMBRO DE 2013

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO****FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA
EDUCAÇÃO CONSELHO DELIBERATIVO****RESOLUÇÃO Nº 49 DE 11 DE DEZEMBRO DE 2013**

Dispõe sobre a destinação de recursos financeiros, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a escolas públicas da educação básica para implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Constituição Federal de 1988, artigo 208.

Lei n.º 11.947, de 16 de junho de 2009.

Portaria Normativa n.º 27, de 21 de junho de 2007, do Ministério da Educação.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO DO FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 7º, § 1º, da Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e pelo art. 14, incisos I e II, do Anexo I do Decreto nº 7.691, de 2 de março de 2012, e pelos arts. 3º, incisos I e II, e 6º, inciso IV, do Anexo da Resolução nº 31, de 30 de setembro de 2003, neste ato representado pelo Secretário-Executivo do Ministério da Educação, conforme deliberado na Reunião Extraordinária do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, realizada no dia 31 de maio de 2012, com fulcro no art. 4º, § 2º, do referenciado Decreto, e:

CONSIDERANDO a relevância do planejamento estratégico para sistematização de procedimentos, atividades e ações de gestão implementadas no ambiente escolar e para o fortalecimento da autonomia das escolas, com vistas à consecução de seus fins sociais; e

CONSIDERANDO a importância do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) como parte do conjunto de estratégias previstas 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 públicas de educação básica nas regiões brasileiras;

RESOLVE “AD REFERENDUM”:

Art. 1º Destinar recursos financeiros de custeio e capital, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) a escolas públicas de educação básica, por intermédio de suas Unidades Executoras Próprias (UEX), cujo:

- I. IDEB alcançado em 2011 tenha sido igual ou inferior a 3,6 nos Anos Iniciais ou 3,2 nos Anos Finais; ou
- II. IDEB referente a 2011, dos anos iniciais ou finais, ainda que possuam índices superiores aos mencionados no inciso anterior, figure entre os 5% mais baixos resultados da rede de ensino do ente federado;

Parágrafo único. São passíveis de atendimento as escolas que se enquadram nos requisitos supracitados e que não tenham sido beneficiadas com repasse de recursos da ação no biênio 2011/2012, desde que as Entidades Executoras (EEX), às quais estejam vinculadas, tenham aderido ao Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação” e as escolas tenham tido aprovado seu planejamento para implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola, por intermédio do sistema PDDE Interativo, disponível no endereço eletrônico <http://pdeinterativo.mec.gov.br>, com vistas a favorecer a melhoria da gestão escolar.

Art. 2º Os recursos financeiros transferidos sob a égide desta Resolução serão depositados em conta bancária específica aberta pelo FNDE na mesma agência bancária depositária dos recursos do PDDE, nas quais esses deverão ser mantidos e geridos, destinando-se exclusivamente às finalidades previstas no art. 4º, vedada a sua utilização para outros fins.

Parágrafo único. Para fins de operacionalização e monitoramento dos repasses pelo FNDE, identificação das contas bancárias específicas, bem como para execução e prestações de contas dos recursos pelas entidades beneficiárias, os repasses financeiros de que trata essa resolução integrarão a ação denominada PDDE Estrutura.

Art. 3º Os recursos destinados à implementação do PDE-Escola serão repassados em duas parcelas iguais, uma por ano, por 2 (dois) anos consecutivos, de acordo com o número

de alunos matriculados na unidade educacional, extraído do Censo Escolar do ano anterior ao da publicação desta Resolução, tomando como parâmetro os intervalos de classe de número de alunos e os correspondentes valores constantes da Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Referencial de Cálculo

Intervalo de Classe de Número de Alunos		Valor do Repasse (R\$)		
		Custeio (70%)	Capital (30%)	Parcela anual
0	100	5.950,00	2.550,00	8.500,00
101	500	8.750,00	3.750,00	12.500,00
501	1000	12.250,00	5.250,00	17.500,00
1001	1500	15.750,00	6.750,00	22.500,00
1501	2000	19.250,00	8.250,00	27.500,00
2001	2500	22.750,00	9.750,00	32.500,00
2501	3000	26.250,00	11.250,00	37.500,00
3001	3500	29.750,00	12.750,00	42.500,00
3501	4000	33.250,00	14.250,00	47.500,00
Acima de 4000		36.750,00	15.750,00	52.500,00

§ 1º Os recursos a que se refere o *caput* deste artigo serão transferidos em 2014 e 2015 observada a dotação orçamentária e a disponibilidade financeira, às UEx representativas das escolas referidas no art. 1º que apresentem o seu Plano de Desenvolvimento da Escola, aprovado por suas respectivas EEx até 30 de junho de 2014, o qual deverá ser validado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC); e que atendam os requisitos necessários para o recebimento de recursos do PDDE, de acordo com legislação vigente.

§ 2º Os recursos financeiros de que trata esta resolução deverão ser utilizados nas finalidades para as quais se destinam até 31 de dezembro do ano seguinte ao do repasse da última parcela.

§ 3º Os saldos de recursos financeiros, como tais entendidas as disponibilidades existentes nas contas específicas em 31 de dezembro do ano de repasse da segunda parcela, poderão ser reprogramados para aplicação no exercício seguinte, obedecendo às classificações de custeio e capital nas quais foram repassados, com estrita observância de seu emprego nos objetivos da ação programática.

§ 4º Eventuais rendimentos de aplicações financeiras deverão ser, obrigatoriamente, computados a crédito da conta específica e aplicados, exclusivamente, na implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola, podendo, a critério das UEx, complementar despesas de custeio e/ou de capital previstas no correspondente plano, ou, se for o caso, outras ações cujos repasses sejam efetivados na mesma conta bancária específica do PDDE Estrutura,

respeitadas as mesmas condições de prestação de contas exigidas para os recursos transferidos.

Art. 4º As UEx representativas das escolas contempladas com os recursos previstos nesta Resolução, observado o disposto na legislação aplicável ao PDDE, poderão empregá-los:

I – prioritariamente na contratação de serviços e na aquisição de materiais de consumo e/ou permanentes voltados à realização de ações destinadas à melhoria da gestão e do desempenho escolar; e

II – na contratação de serviços e aquisição de materiais voltados à formação de profissionais da educação efetivos da rede de ensino e vinculados ao quadro da escola beneficiária, respeitado o limite de 15% (quinze por cento) do valor total de custeio das duas parcelas; e

Parágrafo único. Os serviços para formação de profissionais da educação referidos no inciso II deste artigo somente poderão ser contratados de pessoa física com titulação em mestrado ou doutorado e de pessoa jurídica se instituição educacional com mais de 3 (três) anos de existência que possuir em seu quadro profissionais com titulação em mestrado ou doutorado, para se incumbirem da formação, respeitada a vedação referida nos incisos VIII e XII do art. 18 da Lei 12.708, de 2012.

Art. 5º O FNDE, para operacionalizar os repasses previstos nesta Resolução, contará com as parcerias da SEB/MEC, dos Governos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal (Entidades Executoras-EEEx) e das UEx das escolas públicas, cabendo, entre outras atribuições previstas nas normas do PDDE:

I – à SEB/MEC:

a) encaminhar, ao FNDE, para divulgação no sítio www.fnde.gov.br, a relação nominal das escolas passíveis de serem contempladas com os recursos de que trata o art. 1º;

b) avaliar e, se regulares, validar os Planos de Desenvolvimento das Escolas de que trata o § 1º do art. 3º, elaborados pelas UEx e encaminhados pelas EEx, por intermédio do PDDE Interativo, para fins de liberação dos recursos previstos nesta Resolução;

c) prestar assistência técnica às UEx das escolas referidas na alínea anterior e às EEx, fornecendo-lhes as orientações necessárias para que seja assegurada a implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola; e

d) manter articulação com as UEx das escolas beneficiadas e respectivas EEx, e realizar atividades de acompanhamento, de maneira a garantir a boa e regular aplicação dos recursos em favor das aludidas unidades escolares e o cumprimento das metas preestabelecidas;

II – às EEx:

a) atualizar os registros dos Dirigentes/Secretários de Educação no Plano de Ações Articuladas (PAR), para fins de acesso automático ao PDDE Interativo;

b) instituir o Comitê de Análise e Aprovação do PDDE Interativo, de acordo com as diretrizes e orientações disponíveis no sistema;

c) ativar, por meio do PDDE interativo, os cadastros dos membros do Comitê de Análise e Aprovação do PDDE Interativo, mediante solicitação desses;

d) avaliar e, se regulares, aprovar os Planos de Desenvolvimento das escolas pertencentes à sua rede, de que trata o § 1º do art. 3º, elaborados pelas UEx, por intermédio do PDDE Interativo;

e) encaminhar à apreciação da SEB/MEC, por intermédio do PDDE Interativo, os Planos de Desenvolvimento das escolas aprovados, para fins de validação e liberação dos recursos previstos nesta Resolução;

f) garantir livre acesso às suas dependências a representantes da SEB/MEC, do FNDE, do Tribunal de Contas da União (TCU), do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Ministério Público, prestando-lhes esclarecimentos e fornecendo-lhes documentos requeridos, quando em missão de acompanhamento, fiscalização e auditoria;

g) analisar e apresentar prestação de contas consolidadas das UEx, nos moldes previstos em legislação aplicável ao PDDE; e

h) zelar para que as UEx representativas das escolas integrantes de sua rede de ensino cumpram as disposições do inciso seguinte;

III – às UEx:

a) elaborar e encaminhar, por intermédio do PDDE Interativo, às EEx às quais se vinculam as escolas que representam, o Plano de Desenvolvimento da Escola para serem contempladas com os recursos de que trata esta Resolução;

b) proceder à execução e à prestação de contas dos recursos de que trata esta Resolução nos moldes operacionais e regulamentares do PDDE, e de acordo com o Plano de Desenvolvimento da Escola aprovado pela EEx e validado pela SEB/MEC;

c) fazer constar dos documentos probatórios das despesas realizadas com os recursos de que trata o art. 1º (notas fiscais, faturas, recibos) a expressão “Pagos com recursos do FNDE/PDDE Estrutura/PDE-Escola”;

d) zelar para que a prestação de contas referida na alínea anterior contenha os lançamentos e seja acompanhada dos comprovantes referentes à destinação dada aos recursos de que trata esta Resolução e a outros que, eventualmente, tenham sido repassados, nos moldes operacionais e regulamentares do PDDE, na mesma conta bancária específica, fazendo constar no campo “Programa/Ação” dos correspondentes formulários, a expressão “PDDE Estrutura”; e

e) garantir livre acesso às suas dependências a representantes da SEB/MEC, do FNDE, do Tribunal de Contas da União (TCU), do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Ministério Público, prestando-lhes esclarecimentos e fornecendo-lhes documentos requeridos, quando em missão de acompanhamento, fiscalização e auditoria.

Art. 6º Fica aprovado por esta Resolução o modelo do Plano de Desenvolvimento da Escola, disponível no sistema PDDE Interativo.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando Revogada a Resolução nº 22, de 22 de junho de 2012.

JOSÉ HENRIQUE PAIM FERNANDES