



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

MELISSA BARRETO DE SOUSA

**O PDE ESCOLA EM FOCO: Uma análise do
Programa em duas unidades escolares da Rede
Municipal de Salvador**

**Salvador
2012**

MELISSA BARRETO DE SOUSA

**O PDE ESCOLA EM FOCO: Uma análise do
Programa em duas unidades escolares da Rede
Municipal de Salvador**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

**Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes
(PhD)**

Salvador

2012

FICHA CATALOGRÁFICA: Sistema de Bibliotecas da UNEB

S 725 Sousa, Melissa Fabiane Barreto
O PDE ESCOLA em foco: uma análise do Programa em duas
escolas da Rede Municipal de Salvador / Melissa Fabiane Barreto de
Sousa. – Salvador 2012.
107f.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes

Dissertação (Mestrado) em Educação-Universidade do Estado da
Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós Graduação
e Contemporaneidade

1.Plano de Desenvolvimento da Educação –PDE 2 . Política
Educacional 3.Planejamento 4.Gestão Escolar 5.IDEB.

CDD 379.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

O PDE ESCOLA EM FOCO: Uma análise do Programa em duas unidades escolares da Rede Municipal de Salvador

MELISSA BARRETO DE SOUSA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Educação e Contemporaneidade, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela banca examinadora:

Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes (orientador)
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universite de Sherbrooke, U.S., Canadá

Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dra. Kátia Siqueira de Freitas
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Pós Doutorado em Educação
The Pennsylvania State University

Salvador, 17 de setembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela rica experiência proporcionada na realização dessa pesquisa, em todos os aspectos, e pela companhia constante nos momentos insones de dúvidas, leitura, escrita e muito aprendizado.

Aos colegas da Linha 3 do PPGEDUC, pelas deliciosas trocas de inquietações e conhecimentos.

Ao professor Dr. Ivan Luiz Novaes, pela paciência, pela oportunidade e pela orientação segura e precisa, mesmo quando eu (ainda) não compreendia.

Ao professor Dr. Avelar Bastos Mutim e à professora Dra. Kátia Siqueira de Freitas, por terem aceitado contribuir com este trabalho e com a minha formação como pesquisadora.

À minha família, pelo apoio nas horas de angústia e por garantir a logística necessária para que esse passo tão importante fosse dado. Mil anos dizendo “obrigada” seriam poucos para o tamanho da minha gratidão.

E, especialmente, a Davi, meu filho, pela incansável parceria na leitura dos livros, no teclado do computador, nas anotações e, principalmente, pela compreensão pelas mamadas que deixei de dar, pelos momentos em que tive que me privar do seu convívio e pela atenção que lhe racionei em prol dessa pesquisa. A ele dedico não só esse trabalho, mas toda a minha vida.

“Eu acho que
tenho certeza daquilo que me conforma
daquilo que quero entender
e não acomodar com o que incomoda”.
Fernando Anitelli, Criado-mudo, 2008.

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa que objetivou analisar o Plano de Desenvolvimento da Escola, PDE Escola, na rede municipal de Salvador, utilizando como campo de investigação duas Unidades Escolares classificadas nas primeiras e últimas posições no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o IDEB, nos anos de 2005, 2007 e 2009. Foi realizado a partir de um estudo exploratório e pretendeu ainda compreender qual a importância do PDE Escola para o trabalho pedagógico e a gestão escolar na visão das gestoras das unidades escolares pesquisadas e identificar se há relação entre a implementação do PDE Escola e os resultados obtidos pelas escolas no IDEB. Seu resultado indica que, mesmo sendo o PDE Escola um Programa do Governo Federal do final da década de 90, convertido em política pública de Educação com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação em 2007; treze anos após a sua implantação na Bahia, a sua implementação não se efetivou nas escolas da rede municipal de Salvador pesquisadas. As gestoras escolares não reconhecem a metodologia do PDE Escola como uma ferramenta administrativa necessária e a compreensão do seu papel está mais relacionada como instrumento para captação de recursos e manutenção escolar. A contribuição do PDE Escola para o trabalho pedagógico também não é referenciada, do mesmo modo que não há indícios da sua relação com o resultado obtido pelas escolas no IDEB. As conclusões são ratificadas por resultados de pesquisas anteriores sobre o PDE Escola também apresentados nessa investigação e o estudo ainda aponta para a necessidade de uma discussão futura sobre a adoção do PDE como eixo das políticas educacionais com foco na escola e a limitação do uso do IDEB como indicador de qualidade da escola e da educação pública brasileira.

Palavras-chave: PDE Escola, Plano de Desenvolvimento da Educação, Planejamento, Gestão Escolar, IDEB.

ABSTRACT

This work is the result of a research that aimed to analyze the School Development Plan, PDE School, the municipal Salvador, as a field of research using two School Units classified in the first and last positions in index development of basic education, the IDEB, in the years 2005, 2007 and 2009. Was conducted from an exploratory study and it also wanted to understand how important the PDE School to educational work and school management in view of the management of school units surveyed and identify whether there is a relationship between the implementation of the PDE School and the results achieved by schools in IDEB. Their result indicates that, even though the PDE School Program of the Federal Government of the late 90s, converted into public policy with the creation of the Education Development Plan of Education in 2007, thirteen years after its deployment in Bahia, its implementation failed to materialize in the municipal schools surveyed Salvador. The school management does not recognize the methodology of PDE School as an administrative tool and the necessary understanding of its role as an instrument is more related to fundraising and school maintenance. The contribution of PDE School for the pedagogical work is not referenced in the same way that there is no evidence of its relationship with the result obtained by schools in IDEB. The conclusions are confirmed by results of previous research on PDE School also presented in this study and further research points to the need for a future discussion on the adoption of the PDE as the axis of educational policies focusing on school and limitation of using as an indicator IDEB quality of school and public education in Brazil.

Keywords: PDE School, Development Plan of Education, Planning, School Management, IDEB.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CAGE	Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
EF ANOS FINAIS	Ensino Fundamental Anos Finais
EF ANOS INICIAIS	Ensino Fundamental Anos Iniciais
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OAF	Organização do Auxílio Fraternal
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização não governamental
PAF	Plano de Ações Financiáveis
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDE ESCOLA	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEE	Plano Estadual de Educação
PES	Planejamento Estratégico da Secretaria
PME	Projeto de Melhoria da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Projeto Político Pedagógico

SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEC	Secretaria de Educação (Bahia)
SECULT	Secretaria Municipal de Educação (Salvador)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGP	Subcoordenadoria de Gestão Participativa
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – IDEB GERAL – REDE MUNICIPAL DE SALVADOR	37
Tabela 02 – NÚMERO DE PESQUISAS POR ANO	39
Tabela 03 – NÚMERO DE ESCOLAS POR CRE	58
Tabela 04 – IDEB 2005 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	59
Tabela 05 – IDEB 2005 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	60
Tabela 06 – IDEB 2007 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	60
Tabela 07 – IDEB 2007 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	61
Tabela 08 – IDEB 2009 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS	61
Tabela 09 – IDEB 2009 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 – O PDE ESCOLA NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA	19
1.1 A EDUCAÇÃO E A ESCOLA EM MUDANÇA	19
1.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: A TRAJETÓRIA	23
1.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO: NOVOS RUMOS	31
1.4 A AVALIAÇÃO E O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA – IDEB	32
1.5 A REDE MUNICIPAL DE SALVADOR E O PDE ESCOLA	34
CAPÍTULO 2 – O PDE ESCOLA NAS REDES DE ENSINO	38
2.1 O PDE ESCOLA EM ANÁLISE: PESQUISAS	38
CAPÍTULO 3 – GESTÃO, PLANEJAMENTO E QUALIDADE: O TRIPÉ TEÓRICO	43
3.1 GESTÃO ESCOLAR	43
3.1.1 PARTICIPAÇÃO	44
3.1.2 AUTONOMIA	46
3.2 PLANEJAMENTO	47
3.2.1 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL E ESCOLAR NO BRASIL	48
3.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	51
3.2.3 PLANO	52
3.3 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO	53
3.3.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	55
CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1 DEFININDO A PESQUISA	56
4.1.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL	56

4.1.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA	57
4.1.3 ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS, APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS, VISITAS DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL	63
CAPÍTULO 5 – A PESQUISA	65
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	65
5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	68
5.2.1 QUESTIONÁRIOS	69
5.2.2 ENTREVISTAS	76
5.2.3 OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	88
APENDICES	95

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi realizada a partir de um estudo exploratório sobre o Programa Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) em duas escolas da rede municipal de Salvador. A escolha do objeto de pesquisa se deu a partir do interesse da pesquisadora em estudar o Plano de Desenvolvimento da Escola, Programa que supervisionou durante quase seis anos no Estado da Bahia e do qual foi Formadora Nacional, enquanto atuou como funcionária do Ministério da Educação, de 2004 até o ano de 2009.

O PDE Escola, na sua origem, foi apenas mais uma ação implantada pelo Ministério da Educação com recursos do Banco Mundial, ainda na segunda metade da década de 90, notadamente marcada por mudanças no campo educacional brasileiro. A criação de Parâmetros Curriculares Nacionais e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9394/96 (LDB) foram alguns dos sinalizadores das mudanças citadas, que indicavam a saída do foco da universalização do acesso à escola para a melhoria da qualidade da escola pública já existente. Nesse período, o Ministério da Educação lançou o Programa Fundescola – Fundo de Fortalecimento da Escola, com o objetivo de melhorar os resultados educacionais nas regiões norte, nordeste e centro-oeste do país.

Dentre as várias ações contidas no programa, o PDE Escola se destacou com a previsão de promover uma inovação no modelo de gestão das escolas públicas. Definido como uma ferramenta gerencial de apoio à escola baseada no planejamento estratégico, o PDE Escola apoiou o seu discurso de sensibilização inicial principalmente no grande volume de recursos financeiros que sempre estiveram atrelados a ele a partir de projetos complementares, como o Projeto de Melhoria da Escola – PME ou o Plano de Ações Financiáveis – PAF.

Até o ano de 2005 o PDE Escola já tinha sido implantado em cerca de 3.800 escolas em 450 municípios brasileiros¹. Nessa época, uma pesquisa encomendada pelo MEC à Universidade de Stanford² indicou que o PDE Escola exercia um efeito positivo sobre a melhoria dos resultados das unidades escolares, fortalecendo a relação entre gestão e efetividade da escola; e ajudou a motivar a disseminação já prevista no Projeto para outras regiões, estados e cidades antes não atendidos. Em 2006, após a divulgação dos primeiros resultados do IDEB – índice de Desenvolvimento da Educação Básica, a metodologia do PDE Escola passou a ser condição determinante para o atendimento financeiro por parte do MEC das escolas classificadas com os índices mais críticos. Com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE em 2007, mais uma vez o PDE Escola se constituiu como uma das ações principais e seu público alvo se consolidou a partir da adoção do IDEB como parâmetro. Em 2008, o PDE Escola atendeu 27.885 unidades escolares e em 2010 a sua cobertura era de 17% de toda a rede pública municipal e estadual brasileira³.

O volume de recursos financeiros repassados pelo MEC às escolas também merece referência: Em 2009 foram R\$370,2 milhões, em 2010 R\$317,4 milhões e em 2011, até o final do ano, o montante foi de R\$194,521 milhões⁴.

Os números apresentados demonstram a relevância atribuída ao Programa dentro da atual política educacional adotada no Brasil. De acordo com o MEC, essa importância se justifica pela possibilidade de, através do uso da metodologia do PDE Escola, a própria unidade escolar diagnosticar as suas reais necessidades e propor ações para atendê-las, podendo, inclusive, a partir daí, identificar que outras ações do MEC são importantes para melhorar os seus resultados.

¹ Fonte: www.mec.gov.br

² Martin Carnoy ET alii. How schools and students respond to School Improvement Programs; the case of Brazil's PDE. Brasília: Programa Fundescola, MEC/BIRD, (2004).

³ Fonte: www.mec.gov.br/pdeescola

⁴ Fonte: www.fnde.gov.br

Nesse sentido, o PDE Escola vem sendo considerado o eixo norteador das políticas com foco na escola, mas, embora haja tanto investimento, ainda não há evidências de que a sua implantação/implementação seja determinante na melhoria da gestão, dos processos pedagógicos e, nem mesmo, dos índices do IDEB, sobretudo se considerarmos algumas pesquisas em âmbito acadêmico⁵ que já indicaram a pouca efetividade da ferramenta ou o seu foco equivocado nos recursos financeiros repassados; e as avaliações mais recentes, como o próprio Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, que ainda classifica o Brasil com médias inferiores às aquelas apresentadas em avaliações semelhantes por países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujo desenvolvimento educacional é utilizado como referência pelo MEC.

Na rede municipal de Salvador, o PDE Escola foi implantado em 1999 e a sua metodologia foi universalizada para todas as unidades escolares desde 2004. Ainda assim, a capital da Bahia não ostenta os melhores resultados educacionais. A falta de professores e coordenadores pedagógicos na rede é notória, e esse quadro ainda não foi completado com as convocações de um concurso público realizado pela prefeitura em 2010; assim como a estrutura precária das escolas, que desencadeou um grande número de unidades escolares em reforma em 2012, prejudicando o funcionamento do ano letivo⁶. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira - INEP, em 2011, em cada 100 alunos na rede municipal de Salvador, 18 não foram aprovados no Ensino Fundamental Anos Iniciais e 36 não tiveram progressão no Ensino Fundamental Anos Finais. No ranking entre as capitais brasileiras no IDEB, o município saiu da 26ª colocação em 2009 para apenas a 22ª em 2011 no EF anos iniciais. Para o EF anos finais, a rede municipal de Salvador ficou em penúltimo lugar, 26ª posição, estando à frente apenas de Maceió, capital do Estado de Alagoas, que obteve a menor nota no índice.

⁵ Trata-se aqui de pesquisas disponíveis que ainda serão detalhadas nesse trabalho.

⁶ Mais informações sobre números de profissionais da educação e escolas podem ser obtidos em www.educacao.salvador.ba.gov.br

Considerando as realidades apresentadas, é possível afirmar que o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola, ao longo de treze anos de implantação/implementação, tem desempenhado papel relevante como uma ferramenta administrativa capaz de organizar a gestão, contribuir com o trabalho pedagógico e melhorar os resultados dos alunos das escolas públicas?

A fim de aprofundar essa questão, esta pesquisa se concentrou no objetivo de **analisar o Programa PDE Escola em duas unidades escolares da rede municipal de Salvador com resultados antagônicos no IDEB.**

Como objetivos específicos essa pesquisa almejou:

- Verificar se o PDE Escola foi implementado nas escolas participantes da pesquisa.
- Evidenciar qual a relevância do PDE Escola para o trabalho pedagógico e a gestão escolar na visão das gestoras das unidades escolares pesquisadas.
- Identificar se há relação entre a adoção do PDE Escola e os resultados obtidos pelas escolas no IDEB.

O trabalho foi organizado em cinco capítulos assim distribuídos:

O primeiro capítulo aborda uma análise da Educação no Brasil e do PDE Escola dentro das políticas educacionais do Ministério da Educação, desde o seu lançamento até os dias atuais e a experiência do Programa na rede municipal de Salvador.

O segundo capítulo discorre sobre pesquisas acadêmicas (dissertações) já realizadas sobre o PDE Escola.

O terceiro capítulo contempla as concepções teóricas e as categorias discutidas que orientaram a realização da pesquisa.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados.

E o quinto e último capítulo apresenta os resultados da pesquisa, através da exploração e análise dos dados e informações obtidos/produzidos.

Nas considerações finais são apresentadas as reflexões da pesquisadora, bem como as indicações para o seguimento da investigação.

Por fim, há a lista de referências com os autores que nortearam a pesquisa, assim como os apêndices que fazem parte desse trabalho.

CAPÍTULO 1 – O PDE ESCOLA NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA

1.1 A EDUCAÇÃO E A ESCOLA EM MUDANÇA

A década de 1930, com o manifesto dos pioneiros da educação nova em 1932 e a promulgação da constituição em 1934, marcou o surgimento de importantes diretrizes e regulamentações referentes ao ensino escolar no Brasil. O documento influenciou a CF de 1934, que incorporou parte das idéias do manifesto, prevendo a criação do primeiro plano nacional de educação, o que pode ser considerado um marco da implantação do planejamento da Educação nacional, embora ele só tenha se materializado em 1962, quase trinta anos depois de quando foi previsto.

Após transcorridos cinquenta anos desde a primeira Lei de Diretrizes e Bases – LDB – também é possível observar o reforço às determinações que indicariam à escola o caminho para modificar e inovar as suas ações, apontando assim para a necessidade do uso de planejamento específico para alcançar os objetivos propostos: orientações para a erradicação do analfabetismo, fortalecimento do setor privado, incentivo maciço à educação técnica e profissional, expansão do ensino e das matrículas com vistas à universalização, políticas de descentralização e financiamento, habilitação e formação de professores, alterações no currículo.

As mudanças introduzidas pelas LDB 4024, de 1961 e 5692, de 1971, foram apenas uma parte das ocorridas na educação brasileira, já que a partir do final da década de 70 quase todos os países da América Latina iniciaram uma discussão sobre reformas educacionais a serem implementadas, articulando novas estratégias relacionadas com o financiamento, a carreira docente, a formação inicial e continuada do magistério e de propostas de descentralização, que “enfatizavam e demandavam

maior autonomia e participação da população nos mais diferentes setores governamentais, incluindo aí o da educação” (NEUBAUER e SILVEIRA, 2010, p.81).

No Brasil, essas transformações se processam com mais nitidez e rapidez a partir do início do processo de redemocratização e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, com foco para o capítulo III, seção I, dos artigos 205 a 214, discorrendo especificamente sobre a educação. Enfatiza-se aqui dentre os aspectos destacados a importância dos dispositivos constitucionais que tratam da gestão democrática, garantia da qualidade como princípio de ensino, divisão de competências na prestação dos serviços educacionais, na ampliação dos recursos disponíveis e à vinculação da receita de impostos para a educação; e ao ineditismo na definição de incumbências para as escolas e profissionais de educação, como a elaboração da proposta pedagógica e a administração dos recursos financeiros.

Na década de 90, com publicação da nova LDB, Lei nº 9394/96, dos Parâmetros Curriculares Nacionais e do Plano Nacional de Educação, a reforma brasileira teve o seu ponto mais alto. Destaca-se a partir daí a influência das determinações dos organismos internacionais como o Banco Mundial, cujas orientações para a nova política se fizeram presentes também em outros países: financiamento, formação de professores, currículo, avaliação e gestão (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003).

A reforma em questão incorporou ao cenário da área de educação a utilização de conceitos antes apenas restritos à administração, sobretudo na esfera privada. Discussões sobre eficiência, eficácia, efetividade, avaliação, qualidade, participação, controle, resultados, planejamento passaram a fazer parte da rotina das escolas e de várias outras organizações da administração pública.

As mudanças ocorridas não só alteraram o cotidiano das escolas no que se refere à sua organização interna e à sua rotina, mas também a visão externa sobre o seu papel. Se antes ela era entendida como o local para a educação formal de crianças e jovens, a escola passou não só a ser responsabilizada pela escolarização, mas

também pelo desenvolvimento de toda uma sociedade. Cabe à escola não só mais ensinar a ler, escrever e contar, mas também ‘formar cidadãos críticos e participativos’, como pregam os discursos mais atuais, como apresentado por Aguiar (2006), pensamento reforçado nas afirmações de autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) sobre o papel da educação e atuação da escola:

No contexto da sociedade contemporânea, a educação pública tem tríplice responsabilidade: ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia; trabalhar a tradição e os valores nacionais ante a pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas; preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-lo positivamente.

Embora as determinações legais tenham sua importância, para Libâneo (2008), o novo desenho da escola também é resultado da conjugação de acontecimentos e processos que acabam por caracterizar novas realidades sociais, políticas, econômicas, culturais, geográficas. É perceptível que vários aspectos, como os avanços tecnológicos, as mudanças nos processos de produção, a difusão maciça da informação, a globalização, o agravamento da exclusão social e, até mesmo, as alterações das concepções de Estado e das suas funções foram determinantes na construção desse fenômeno.

Uma vez que a obrigatoriedade de promover apenas a formação geral básica se tornou insuficiente, a escola passou a saturar o encargo de redentora dos problemas sociais existentes. Há até os que arriscam afirmar que todas as mazelas estão sob a culpa da ‘falta’ de educação, entendendo esta, exclusivamente, como função da escola. É nesse contexto que a escola inicia seu processo de transformação (ou a ser transformada) e passa a ocupar posição determinante no desenho da sociedade contemporânea. Para atender a essa nova realidade e interesse a escola passa a se adaptar e se reorganizar. Nesse sentido, Carvalho e Diogo (2009) afirmam ainda que mais do que uma reforma, a escola experimenta uma inovação, indo além da idéia de “melhoria da qualidade da prestação do ensino”, embora os resultados das escolas não indiquem essa melhoria.

A metamorfose em questão propunha ainda a alteração da forma como a escola é gerida e a sua relação com a comunidade e com o local onde está inserida, como enfatizado por Gadotti (2000), quando diz que a comunidade e os usuários da escola não são meros receptores dos serviços educacionais e que devem ser também seus dirigentes e gestores da escola e não seus fiscalizadores.

O discurso indicava que era preciso mudar a escola, garantindo qualidade de ensino e integrando pais e comunidades. A escola passaria a adotar a partir de então novos mecanismos de gestão, como o uso de planejamento e fomento à participação e à gestão democrática, sem, entretanto, que isso significasse uma interferência clara na melhoria do ensino e da aprendizagem em sala de aula.

Para Gutierrez e Catani (2007), uma preocupação latente com essa mudança da escola compreendia e ainda compreende o risco de se adotar nessa transformação, sob os nomes de ‘descentralização’, ‘democratização’, a total responsabilização da escola e das comunidades para as ações antes de responsabilidade do Estado, a quem caberia apenas o mero papel de regulador-financiador. A ênfase nessa “nova função da escola” não poderia favorecer nenhum tipo de transferência de responsabilidade pública, já que o Estado não pode se desfazer de suas obrigações com a população.

Nessa visão, a aparente autonomia nas ações escolares, na prática, reforçaria o que Chauí (2002) apresenta de forma simplista como “encolhimento do espaço público”. Ainda que a discussão a respeito da responsabilização da escola e das mudanças no papel do Estado seja importante, não é a ela que se deterá essa pesquisa, sendo interessante sua abordagem nesse momento apenas para reforçar o contexto em que as mudanças ocorreram, de forte influência do pensamento neoliberal.

Ainda nesse período, compreendido entre as décadas de 80 e 90, ao mesmo tempo em que a escola tinha ampliada a sua responsabilidade, a ineficiência do sistema educacional brasileiro tradicional ficava mais evidente e os olhares também foram

voltados para a melhoria da 'qualidade'. A escola começou a ser cobrada por seus resultados e a reprovação e o abandono passaram a não ser mais encarados como naturais no trabalho escolar. Iniciava assim a avaliação externa nas escolas públicas brasileiras, com o objetivo de diagnosticar as causas do problema da 'baixa qualidade' e orientar as políticas públicas que seriam implantadas com vistas à solução desse problema a partir de então.

O planejamento educacional aparece aqui como recurso capaz de sistematizar as antigas e novas aspirações e atribuições da escola, propiciando melhorar a sua organização interna e determinar quais resultados podem e devem ser alcançados para garantir que a escola exerça o novo papel que lhe foi designado com qualidade, embora para ela ainda não haja clareza de que esse seja o melhor caminho a ser seguido na busca pelos seus bons resultados.

1.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: A TRAJETÓRIA

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE Escola foi lançado no final da década de 90 como um Programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. Sua proposta o apresentava como um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem envolvendo princípios como o da gestão democrática e participação social, mudança da cultura e rotina escolar, refletindo, dessa forma, nos resultados das escolas e integrava um conjunto de ações propostas pelo já extinto Programa Fundescola.

O Programa Fundescola – Fundo de Fortalecimento da Escola, teve início no Brasil em 1998. Tinha como objetivo promover a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas,

assim como a escolaridade nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país, destacadas como detentoras dos mais baixos índices educacionais. Era executado em etapas pelo MEC/FNDE em parceria com as secretarias estaduais e municipais de Educação e tinha financiamento proveniente do Banco Mundial (Bird), em acordo de empréstimo com o governo brasileiro. A proposta do programa era “atuar de forma complementar à legislação e às políticas nacionais vigentes para o Ensino Fundamental, ao dotar as escolas e os sistemas educacionais de instrumentos e recursos que viabilizem ações e tomadas de decisão mais efetivas e reforçar o papel da escola e sua relação com a comunidade, melhorando o desempenho do ensino público” (Brasil, 2002). Das suas ações, o PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola – sempre mereceu destaque por atender a um grande número de unidades escolares no Estado e envolver recursos financeiros altos, repassados pelo Ministério da Educação diretamente às unidades executoras das escolas.

O Programa foi apenas uma das inúmeras iniciativas surgidas com base nas novas políticas pós-reforma a partir de resultados negativos de avaliações na época e na Bahia teve início em 1999, com a implantação da segunda etapa, e durou até o final do ano de 2007. Uma das características que ajudaram na sua aceitação e reconhecimento foi a relação indissociável entre a sua implantação e a aplicação de recursos públicos de forma descentralizada nos estados, municípios e escolas participantes. A maior parte das suas proposições previa repasse direto, inclusive, o que limitou a sua abrangência a apenas os municípios selecionados, sem grandes experiências de implantação autônoma, nem mesmo nos estados das regiões integrantes, o que era uma das suas intenções iniciais. Com o PDE essa característica podia ser ainda mais fortemente notada, visto que o financiamento das ações dos planos era sempre mais exaltado do que a metodologia, muitas vezes se sobrepondo e descaracterizando a sua construção pelas escolas. Esse fato foi determinante para relacionar a quantidade de escolas com financiamento previsto às que adotaram o planejamento como instrumento de trabalho.

À época da implantação, o PDE, assim como todas as demais ações do Fundescola⁷, atendia apenas a alguns municípios dos estados das regiões participantes, selecionados a partir de um levantamento com base na sua densidade populacional, proximidade geográfica e matrículas no ensino fundamental. O agrupamento desses municípios recebia o nome de zona de atendimento prioritário e cada estado possuía duas, ZAP I e ZAP II, sendo que a primeira compreendia a capital e a região metropolitana. Na Bahia, a ZAP I totalizava 10 municípios da RMS e a ZAP II 41, compreendidos na região do baixo sul e sul do estado, totalizando 51 municípios atendidos. A partir de 2005, com uma mudança nos critérios de atendimento do programa Fundescola, o PDE iniciou uma expansão, passando a atender não mais municípios localizados em zonas específicas, mas sim a qualquer município dos estados participantes que atendessem aos critérios definidos pelo MEC de disponibilidade financeira e capacidade técnica que permitisse a implantação das ações. Com essa mudança, o número de municípios e, conseqüentemente escolas, aumentou substancialmente, passando a atender na Bahia 227, sendo alguns desses antigos integrantes da ZAP II. Mais uma vez reforçando a importância dada ao financiamento, muitos municípios integrantes das ZAP que deixaram de ser prioritários na definição dos novos critérios optaram por não dar continuidade ao PDE nas escolas, entendendo que, sem o recurso financeiro não haveria sentido em continuar executando o programa de planejamento nas escolas.

A partir de 2007, com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação, o PDE muda mais uma vez a sua prioridade de atendimento⁸, passando a se constituir como o instrumento oficial de planejamento das escolas públicas brasileiras e propondo investimento específico de recursos através do PAF – Plano de Ações Financiáveis – apenas para as escolas classificadas abaixo da média nacional do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. O Programa mereceu destaque na

⁷ Demais ações disponíveis em www.fn.de.gov.br/programasconcluidos/fundescola

⁸ Seu nome também muda para “PDE Escola”, adotando uma redundância necessária para evitar que o Programa fosse confundido com o PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação.

implantação do Plano de Desenvolvimento da Educação e se tornou uma das suas principais estratégias na busca pela melhoria do índice.

Atualmente sua utilização está praticamente universalizada e a sua presença é condição determinante para que haja o repasse financeiro previsto para diversas ações na proposta do PDE nacional. A partir desse momento, o projeto passa a ser denominado PDE Escola, adotando uma redundância tida como necessária a fim de diferenciá-lo do Programa Nacional – PDE – muito mais amplo e abrangente.

Ao longo desse período, o MEC fortaleceu o discurso da relevância do planejamento estratégico para sistematização de procedimentos, atividades e ações implementadas no ambiente escolar e para o fortalecimento da autonomia das escolas, com vistas à consecução de seus fins sociais; mas, ao tempo em que o buscava dissociar o uso da metodologia do PDE Escola do financiamento destinado ao Programa, o montante destinado para repasse às unidades escolares participantes era gradativamente aumentando, o que enfraquecia o argumento inicial, uma vez que o recurso permanecia servindo como fator de atração e motivador das escolas. Nesse ínterim, a contrapartida financeira dos municípios também foi excluída, voltando o Ministério a financiar integralmente os planos das escolas, a exemplo do que ocorria na implantação do Programa.

A importância dada ao dinheiro vinculado ao PDE Escola poderia gerar impacto, inclusive, na execução de demais ações e no alcance dos resultados previstos pelo Plano de Desenvolvimento da Educação, uma vez que não era raro dirigentes municipais de educação e gestores escolares afirmarem que não havia vantagem alguma em alcançar ou superar as metas do IDEB, visto que as escolas que assim o fizessem estariam fora da previsão de financiamento.

Além das mudanças ocorridas na sua gestão, o PDE Escola também passou por transformações na sua metodologia ao longo do seu tempo de aplicação, sob a alegação de simplificar a sua elaboração que sempre foi vista como trabalhosa,

demorada e burocrática; o que, ao longo do tempo, praticamente transformou a ferramenta num mero instrumento para captação de recursos financeiros para as escolas.

Durante muito tempo a sua estrutura de elaboração estava centrada na construção do diagnóstico, visão estratégica e plano de suporte estratégico, onde eram incluídas as ações financiáveis.

O diagnóstico era composto pelos Instrumentos I, II e III e a Síntese da Autoavaliação⁹. O instrumento I, denominado Perfil e funcionamento da escola, compreendia uma extensa coleta de dados relativos aos seus indicadores e funcionamento. O instrumento II, chamado de análise dos fatores de eficácia escolar listava seis fatores tidos como determinantes para a eficácia escolar, com requisitos e características relacionadas que deveriam ser pontuadas pelos integrantes da comunidade escolar. O instrumento III compreendia a avaliação estratégica da escola, que era uma reprodução da conhecida análise S.W.O.T. ou matriz 'F.O.F.A.' (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que faz um cruzamento de cenários muito já utilizado na administração. Já na síntese da autoavaliação a escola fazia um resumo com base nos três instrumentos anteriores, elencando as suas prioridades de atuação.

Na Visão Estratégica eram definidos os valores da escola, a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos.

No plano de suporte estratégico a escola definia, com base no seu diagnóstico e na sua visão de futuro, quais eram as estratégias que pretendia utilizar, as suas metas e os respectivos planos de ações, incluindo aí as suas aquisições com os recursos repassados.

⁹ Nomenclatura adotada pelo Programa.

A partir de 2005, com as mudanças já descritas, os instrumentos foram gradativamente modificados. Inicialmente as mudanças significaram uma ampliação do diagnóstico, incluindo mais campos de coletas de dados e mais um item de avaliação no segundo instrumento, que passou a incorporar “Resultados” como “critérios para eficácia da escola”.

Nas mudanças posteriores parte dos instrumentos adotados pela metodologia foram reduzidos e até mesmo extintos. Atualmente a estrutura está centrada apenas na construção simplificada do diagnóstico e planos de ações e é apresentada de forma digital e interativa através do SIMEC – Sistema de monitoramento, execução e controle de ações do governo federal, onde também são inseridas as ações com previsão de financiamento.

Essas alterações na forma de construção do PDE Escola mais uma vez alimentam a discussão a respeito da sua real utilidade na gestão escolar. Enquanto há referências dos gestores quanto à qualidade da ferramenta como instrumento de organização e, sobretudo, de diagnóstico da ação escolar, para quem o trabalho sistematizado impulsionaria as escolas a se autoavaliarem e se estruturarem para melhorar os resultados negativos apresentados; outros não conseguem compreender o uso do PDE Escola senão como instrumento simplista de organização das ações escolares e de aplicação dos recursos disponíveis.

Muitos municípios e escolas aprovam as mudanças sofridas pela metodologia, entendendo a elaboração do PDE Escola agora de forma facilitada e acessível à comunidade escolar; enquanto outros argumentam que a exclusão dos instrumentos e da visão estratégica descaracteriza o planejamento, enfocando a elaboração dos planos com a previsão de recursos sem nenhum embasamento no diagnóstico.

Mais recentemente, em 2011, a estrutura para elaboração do PDE Escola passou por uma nova mudança que o distanciou ainda mais da proposta original e há uma previsão de novas alterações ainda para 2012 que, até o presente momento não

foram efetivadas. Hoje, nenhum dos instrumentos descritos é mais utilizado e a sua elaboração está centrada apenas na construção de um diagnóstico baseada em dimensões, a exemplo de como acontece no PAR – Plano de Ações Articuladas e na definição de um plano geral, incluindo os recursos financeiros previstos. A essa nova estrutura foi dado o nome de PDE Interativo e seu ‘preenchimento’ deve ser feito online, através de um acesso informatizado semelhante ao SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do MEC. As primeiras escolas nesse novo modelo tiveram prazo para conclusão da elaboração do seu PDE Escola no final de 2001 e ainda não sofreram nenhum tipo de avaliação. Outro grupo de escolas entrou na prioridade de atendimento a partir de 2012, quando, pela previsão do MEC, o sistema deve começar a ser disponibilizado para todas as unidades escolares do Brasil.

A utilização do SIMEC ou sistema similar também é debatida, visto que a informatização do PDE pode influenciar negativamente a construção do plano, prevista para ser realizada de forma participativa e colegiada pela comunidade escolar, já que o uso do sistema favorece a centralização, visto que o acesso é limitado a uma senha por escola, gerada a partir do cadastro do gestor da unidade escolar.

Uma reflexão ainda mais corriqueira refere-se à insuficiência da assistência técnica recebida pelas escolas para a utilização do planejamento, compreendendo que os gestores escolares não possuem formação específica e as demandas de rotina comprometem a disponibilidade da equipe.

Baseado na promoção da eficiência, eficácia e efetividade da escola e fundamentado em princípios como a autonomia, a gestão democrática, participação; embora o PDE Escola tenha passado por mudanças, as orientações relativas aos objetivos e resultados esperados para a sua implantação e implementação permanecem as

mesmas de mais de uma década atrás¹⁰: Espera-se com o seu uso garantir uma melhor organização da escola, maior conhecimento da escola por parte da equipe escolar, maior envolvimento e compromisso dos professores e pessoal técnico, maior descentralização das decisões no âmbito da escola, maior participação dos pais e maior visibilidade da escola (SOBRINHO, 2001). Ainda assim, a atenção dispensada ao financiamento do PDE Escola rotineiramente assume proporções de importância maiores que os bons resultados previstos com a sua prática. Só em 2010, o MEC assistiu financeiramente 16.615 unidades escolares¹¹ com PDE Escola e em 2011 o atendimento foi de 19.096¹² escolas, sendo cerca de 2.352 só na Bahia. O número para 2012 só será conhecido a partir da divulgação do último IDEB.

Embora presente há tanto tempo e tantos investimentos tenham sido feitos nas redes estadual e municipais do Estado ao longo da última década em que o PDE foi executado, a qualidade da educação ainda está longe daquela prevista quando a proposta foi implantada. Como indicam os dados coletados pelo Censo Escolar 2011¹³, ainda há índices de reprovação e abandono bastante expressivos nas escolas e, quando eles não aparecem, é comum reconhecer a aprovação sem mérito. Os professores melhoraram a formação, mas permanecem sem motivação necessária para o trabalho. A gestão ainda é insatisfatória e as escolas permanecem sem a sonhada participação da comunidade.

Esses resultados não demonstram necessariamente que o PDE Escola é ferramenta é inútil para as escolas, mas talvez apontem a necessidade de reavaliar a sua forma de utilização, partindo da identificação da sua capacidade de intervenção e contribuição para o trabalho escolar.

¹⁰ Conforme manual “Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola” (1999, 2005) e orientações do sistema PDE Interativo.

¹¹ Fonte: <http://www.fnede.gov.br/index.php/programas-dinheiro-direto-na-escola>

¹² Fonte: <http://portal.mec.gov.br>

¹³ O Censo Escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Inep. Coleta dados sobre estabelecimentos, matrículas, funções docentes, movimento e rendimento escolar.

1.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO: NOVOS RUMOS

O Plano de Desenvolvimento da Educação foi lançado pelo MEC em 2007. Com o propósito de se constituir um grande ‘guarda-chuva’ de ações educacionais públicas com foco na escola, o PDE significou também uma mudança na relação entre o governo brasileiro e os estados e municípios, na busca por melhorias no campo educacional. Uma dessas mudanças se materializou na condição de assinatura de um termo de compromisso, que viabilizaria o investimento financeiro previsto para as ações do plano. A partir desse comprometimento, os estados e municípios elaboraram o PAR – Plano de Ações Articuladas, um planejamento que objetiva determinar quais são as prioridades para atendimento do MEC em cada localidade.

Ainda com o propósito de “enfrentar estruturalmente a desigualdade de oportunidades educacionais” (BRASIL, 2007), o PDE, para Saviani (2009), “é a mais ousada, promissora e também polêmica política educacional formulada pelo MEC”. Sua concepção apresentou ações que tinham como objetivo atender à educação básica, à educação superior, a educação profissional e tecnológica, à alfabetização, educação continuada e diversidade.

De forma simplista, a implantação do PDE significou uma reorganização de muitas políticas já instituídas pelo MEC e conhecidas das redes de ensino. Essa reorganização resultou em revisões de muitas ações já executadas, como o PDE Escola, a quem foi atribuída a função de estruturar, no âmbito local (escola), todas as demais ações a serem executadas a partir dos diagnósticos dos estados e municípios.

Além do PAR, uma outra novidade introduzida com a criação do PDE foi a implantação do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, avaliação

externa da escola, adotada como critério para definir para quem, quando, como os recursos destinados ao PDE seriam investidos.

1.4 A AVALIAÇÃO E O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - IDEB

No contexto educacional atual, a avaliação passou a ocupar lugar de destaque também após a década de 90. Esse resultado se deu a partir da necessidade dos sistemas educacionais se adaptarem aos novos modelos de gestão adotados com as mudanças pós reforma e do reforço dado pela LDB em seu artigo 9º, inciso VI, que trata da garantia do processo nacional de avaliação da aprendizagem e do rendimento escolar da educação básica e superior, com a finalidade de definir prioridades para a melhoria da qualidade do ensino.

A avaliação assumiu função primordial no sistema de organização e gestão das escolas, e o movimento nessa perspectiva incentivou o uso de diferentes modelos pelos sistemas de ensino, passando desde às avaliações institucionais, internas, de controle de quem as realiza; até as avaliações externas, realizadas em larga escala.

Reconhecido como a primeira iniciativa, em escala nacional, para se conhecer o sistema educacional brasileiro em profundidade, o SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – começou a ser desenvolvido no final da década de 80 e foi aplicado pela primeira vez em 1990. O Programa permaneceu como única avaliação externa das escolas públicas de Educação Básica durante 15 anos, até que em 2005, visando tornar a avaliação mais detalhada, o Ministério da Educação, também através do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira – criou e implantou a Prova Brasil, uma avaliação nacional do rendimento escolar que contempla alunos dos anos de saída do ensino fundamental.

Compostas de testes padronizados e questionários socioeconômicos e culturais, embora as avaliações do SAEB e da Prova Brasil tenham sido unificadas em 2007 e possuam os mesmos objetivos e a mesma metodologia de aplicação; as duas avaliações são consideradas como complementares e se diferenciam, basicamente, pela abrangência: enquanto a primeira é amostral, a segunda é censitária.

Em 2007, a partir do lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação e com vista a reunir em um só indicador os dois conceitos considerados pelo MEC como determinantes para a qualidade da educação – fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações – surgiu o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

O IDEB é um indicador criado para avaliar a qualidade das escolas públicas brasileiras e composto a partir dos dados sobre desempenho escolar (aprovação, reprovação e abandono) fornecidos pelo Censo Escolar e as médias de desempenho das avaliações do SAEB e Prova Brasil (língua portuguesa e matemática) no 5º e 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio.

Sua avaliação é aferida numa escala de 0 a 10 pontos, assim com se convencionou utilizar no sistema de notas na maior parte das escolas brasileiras. A proposta determina que sejam realizadas avaliações bianuais, entre os anos de 2005 e 2021. Até agora, quatro medições já foram realizadas (2005, 2007 e 2009 e 2011). A avaliação correspondente ao ano de 2011 só deve ter seus resultados finais conhecidos no segundo semestre de 2012.

Cada escola e sistema de ensino possui metas pré definidas no IDEB e a proposta é que o Brasil alcance índice por volta da nota 6,0 no último ano de coleta, 2021. Atualmente, com base no resultado preliminar do IDEB 2011, a média do país está

em 5,0 para o ensino fundamental anos iniciais, 4,1 para o ensino fundamental anos finais e 3,7 para o ensino médio. Se comparado com os resultados dos anos anteriores, pode-se afirmar que as melhorias estão em processo, mas são muito lentas, salientando ainda que o alcance da nota nacional não resolve o problema das disparidades entre regiões, estados, municípios e escolas, uma vez que o seu cálculo é feito considerando a média das notas do país, ainda muito díspares nas avaliações.

Com o objetivo de definir padrões e critérios para monitorar os sistemas de ensino, os mecanismos para avaliação concebidos para o Brasil ao longo das duas últimas décadas, como o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, permitiriam apenas identificar avanços parciais do rendimento escolar, dado o seu caráter específico e limitado. Essa ressalva se faz importante visto que, mesmo reconhecendo o papel dessas iniciativas, as mesmas não podem ser consideradas como determinantes para avaliação da qualidade da educação, nem do trabalho escolar, uma vez que a sua concepção desconsidera os processos dentro da escola.

Partindo da idéia que o planejamento estratégico nasce de um diagnóstico, os processos avaliativos também tomam importante dimensão na qualidade dos resultados obtidos com a utilização do PDE Escola.

1.5 A REDE MUNICIPAL DE SALVADOR E O PDE ESCOLA

A rede municipal de Salvador conta atualmente, com 424 escolas, atendendo quase 150 mil alunos (142.054) em todos os níveis e modalidades de ensino oferecidos.¹⁴ O município, que já integrou a Zona de Atendimento Prioritário I – ZAP I – do

¹⁴ Fonte: Secult 2012 (1º semestre).

Fundescola, foi um dos pioneiros na implantação do PDE Escola na Bahia em 1999¹⁵ e desenvolve o Programa desde então, sem interrupções. Durante esse tempo, Salvador se consolidou como o primeiro caso de expansão autônoma no Estado da Bahia, adotando a metodologia de planejamento do PDE Escola indistintamente para todas as escolas, independentemente de repasse financeiro do governo federal. Embora a rede municipal seja reconhecida por essa iniciativa, desde a implantação do PDE Escola o município esteve contemplado nas políticas de financiamento relacionadas ao Programa para a maioria de suas unidades escolares de ensino fundamental; o que sempre representou parcela significativa do montante destinado à Bahia.

A iniciativa de universalização do PDE Escola na rede municipal de Salvador está de acordo com a lei orgânica do município no que tange ao Art. 203:

O planejamento do ensino será de caráter permanente e envolverá necessariamente, em todas as suas fases, os segmentos responsáveis por sua aplicação e avaliação, em especial docentes e especialistas, independente de estarem lotados no órgão central de educação ou nas unidades escolares.

O artigo citado reforçou um dos objetivos iniciais da implementação do PDE Escola, que é o da utilização dele como instrumento de organização e gestão das escolas, contribuindo assim para o fortalecimento da autonomia, a participação, a democratização e o envolvimento das comunidades escolar e local nas ações da escola. Entretanto, como as escolas municipais em sua maioria sempre receberam apoio financeiro do MEC, a experiência do uso da metodologia apenas pode-se apresentar como bastante reduzida, com exceção da execução dos planos das escolas no ano de 2005, quando o município, por não depositar a contrapartida ainda prevista nas regras de financiamento da época, orientou às escolas a fazerem a devolução de todo o saldo depositado nas contas das unidades executoras, significando uma grande redução nos recursos investidos nas escolas naquele ano.

¹⁵ Fonte: MOIP - Fundescola

Outro ponto importante refere-se ao monitoramento da execução do PDE Escola. Ainda que muito se fale sobre a sua elaboração, a sua execução e concomitante avaliação são consideradas determinantes para o sucesso do Programa. Na estrutura da SECULT, o PDE Escola é acompanhado pela Subcoordenadoria de Gestão Participativa – SGP, que integra a CAGE – Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar.

Mesmo sendo o PDE Escola considerado como ação relevante e prioritária para a educação de Salvador, a versão mais recente do Plano Municipal de Educação, publicada em 2010 com previsão de execução até 2020, faz apenas breves referências à sua utilização, apresentando o fortalecimento da cultura de planejamento participativo como objetivo e citando o PDE Escola como importante mecanismo de gestão democrática no capítulo destinada à Política, Financiamento e Gestão da Educação. Também não há qualquer menção à existência do Programa nas ações apresentadas na página eletrônica da SMEC na internet.

Atualmente, como política, o PDE Escola permanece universalizado nas escolas municipais de Salvador. Em 2011, considerando o corte determinado pela nota do IDEB, 4,4 para anos iniciais e 3,7 para anos finais do ensino fundamental, o Programa previu o financiamento de cinquenta unidades escolares da rede municipal de Salvador, significando mais um investimento financeiro. O quantitativo para 2012 ainda não foi divulgado e só deve ser conhecido após a publicação do resultado final do IDEB 2011.

Embora adote o PDE há tanto tempo e o MEC o reconheça como o instrumento máximo de gestão da escola e integração das políticas educacionais, sendo, portanto, na sua concepção, importante ação na melhoria do IDEB, a rede municipal de Salvador não apresenta bons resultados em nenhuma das avaliações que resultam no índice. Seus números, mesmo indicando superação das metas previstas nas duas primeiras análises, já que Salvador alcançou, numa escala de 0 a 10, nota 2,8 em 2005 e 3,8 em 2007; o resultado de 2009, 3,7, além de ter significado uma

redução em relação à nota anterior, colocou a rede a 121º lugar entre os municípios do Estado e em uma das piores classificações em relação às capitais brasileiras, conforme pode ser observado nas listas oficiais¹⁶.

IDEB GERAL – REDE MUNICIPAL DE SALVADOR:

Tabela 01

REDE MUNICIPAL DE SALVADOR	2005	2007	2009
EF ANOS INICIAIS	2,8	3,8	3,7
EF ANOS FINAIS	2,2	2,4	2,8

Fonte: MEC/INEP (2012)

Por esse cenário, a rede municipal de Salvador apresenta-se como rico campo de pesquisa do uso do PDE Escola, uma vez que sua extensão, seu histórico no Programa, suas iniciativas e demais experiências são condições favoráveis para a realização do presente estudo.

¹⁶ Fonte: www.inep.gov.br

CAPÍTULO 2 – O PDE ESCOLA NAS REDES DE ENSINO

2.1 O PDE ESCOLA EM ANÁLISE: PESQUISAS

Como o objetivo dessa pesquisa está relacionado a analisar o Programa PDE Escola nas escolas públicas, para melhor fundamentar esse trabalho, partir de uma investigação sobre os resultados já apresentados por análises anteriores se tornou indispensável.

Um levantamento de dissertações de mestrado, que incluiu a busca em bancos de dados da CAPES, do IBICT e Domínio Público, bem como de diversas instituições que também disponibilizam as publicações via internet, além de visitas às bibliotecas da UNEB e da UFBA; revelou que, se utilizadas palavras chave como planejamento, gestão escolar e política educacional, é possível encontrar uma enorme oferta de trabalhos já realizados e que podem, de certa forma, discorrer sobre o objeto desta pesquisa.

Com vistas a obter o maior número de produções mais diretamente relacionadas ao PDE escola, o refinamento da busca possibilitou identificar apenas os trabalhos que incluíssem, em seu título, as palavras chave “planejamento escolar”, “PDE”, “PDE ESCOLA” ou “Plano de Desenvolvimento da Escola”. A resposta resultou em 19 dissertações, disponíveis com conteúdo integral, parcial ou apenas resumo, que terão, de forma breve, seus resultados aqui apresentados.

Uma das primeiras análises identificou que, ao longo desde a sua implantação, o PDE Escola foi objeto de investigação em praticamente todos os anos. Considerando a

sua implantação no Brasil em 1998, foram encontrados trabalhos, em diversas universidades brasileiras nos seguintes períodos:

TABELA 02 – N° DE PESQUISAS SOBRE PDE ESCOLA POR ANO

ANO	N° DE PESQUISAS POR ANO
1999	-
2000	-
2001	01
2002	02
2003	03
2004	01
2005	03
2006	03
2007	04
2008	-
2009	01
2010	01
2011	-
TOTAL	19

Fonte: Quadro produzido pela pesquisadora

Vale ressaltar que, como a finalização de uma pesquisa, sua publicação e disponibilização demandam certo tempo, é possível (e provável) que existam algumas outras mais recentes que ainda não tenham sido disponibilizadas para consulta pública. Outro aspecto é que, em alguns casos, a divulgação da pesquisa depende da autorização do pesquisador, o que, em casos negativos, também pode resultar em um número maior de trabalhos a respeito do tema que o apresentado.

Com base nos objetivos propostos, as pesquisas trouxeram como resultados:

1. A existência de contradições no que diz respeito à participação e autonomia da escola e dos atores escolares a partir da implantação do PDE Escola e a associação do planejamento com burocracia (CRISÓSTOMO, 2007).

2. O fortalecimento da gestão escolar, porém com autonomia estreitamente relacionada à descentralização de cunho meramente executivo, tornando a escola burocratizada e hierarquizada; além da configuração da qualidade em torno apenas de variáveis quantificáveis, tais como: índice de aprovação e evasão escolar (RIBEIRO, 2002).
3. O PDE Escola como projeto imposto, planejado, alienado, uma vez que tira do professor e do gestor a tarefa de pensar o processo da escola, as formas de resolver os problemas sem ter que seguir exatamente o manual (DURANS, 2006).
4. A prevalência no processo de planejamento, da metodologia de planejamento estratégico do PDE em detrimento dos processos participativos condizentes com o PPP (NÓBREGA, 2005).
5. A incorporação, por parte do PDE, do discurso oficial da política pública de educação da década de 1990, baseado nos termos: qualidade, eficiência, eficácia, efetividade, modernização, gerenciamento, cliente, clientela e organização (LEITÃO, 2005).
6. O PDE Escola como um programa que pode guiar a escola, com sucesso, durante o seu processo de desenvolvimento, e que ainda está aberto a críticas, sugestões e melhorias (MELO, 2003).
7. O PDE Escola como um indutor de um modelo de gestão que encontra, na prática, dificuldade em materializar a democratização da gestão da escola e, conseqüentemente, promover a autonomia e a participação (MORAES, 2002).
8. A não incorporação da metodologia do PDE Escola pelos atores da escola e a sua não contribuição para mudanças nos modelos de gestão pré estabelecidos (SANTOS, 2003).

9. O caráter impositivo da proposta do PDE Escola ao ignorar a comunidade escolar e externa na sua formulação, sendo distinta e até contraditória com a proposta estabelecida pela legislação educacional brasileira, apesar do discurso dos idealizadores apontarem-na como uma proposta participativa e democrática (CASTRO, 2007).
10. A autonomia e a participação tratadas de forma absoluta, quando deveriam ser consideradas como orientações para auxiliar a escola na construção do seu projeto, embora já se note indícios de participação em algumas ações do PDE; e a imposição à escola de um modelo de gestão escolar do tipo empresarial, em que se enfatizam as práticas operacionais do planejamento estratégico definidas em manuais do PDE (BEZERRA, 2003).
11. A imposição da metodologia do PDE Escola de forma vertical e fragmentada, pautada no paradigma de gestão empresarial, sendo os agentes escolares apenas executores de modelos pré estabelecidos, não lhes dando oportunidade de debaterem seus problemas locais e sem considerar que o espaço escolar seja local de aprendizagem para todos (SILVA, 2007).

Nota-se que, ao longo do período pesquisado, os resultados das pesquisas não demonstram muito reconhecimento do PDE Escola como ferramenta administrativa útil, metodologia indispensável ou instrumento capaz de intervir positivamente nos resultados das escolas.

É importante evidenciar que, embora alguns resultados possam apresentar semelhança com os apresentados pela presente pesquisa, as descrições acima referem-se única e exclusivamente às conclusões apresentadas pelos pesquisadores.

Destaca-se ainda que, embora já participe do Programa há tanto tempo, nenhuma das pesquisas usou como campo de investigação a rede municipal de Salvador,

sendo encontrada apenas uma investigação na Bahia, da UNEB em 2009, pesquisando a rede municipal da cidade de Feira de Santana, o que torna ainda mais interessante a realização do presente estudo.

Para evitar redundâncias, ou por conterem informações muito específicas de escolas ou redes de ensino, nem todas as conclusões das dissertações levantadas foram apresentadas nesse trabalho. A lista completa dos trabalhos sobre o PDE Escola pode ser encontrada no Apêndice dessa pesquisa.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO, PLANEJAMENTO E QUALIDADE: O TRIPÉ TEÓRICO

3.1 GESTÃO ESCOLAR

Segundo Libâneo (2008), “Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar” caracteriza a ação denominada por gestão. Para ele, essa ação vai além da mobilização de meios e procedimentos para se atingir os objetivos de uma organização, ao que ele atribuiria o nome de administração.

Embora muitas vezes a palavra gestão apareça na literatura como sinônimo para administração, o conceito de gestão a ser utilizado nessa pesquisa será o defendido mais acima por Libâneo e por Oliveira (1997) quando afirma que o entendimento de gestão é muito mais abrangente do que administração.

Nesse sentido, a gestão supera o caráter técnico e burocrático da administração, abarcando também as relações entre os membros da organização escolar e a busca pelos objetivos comuns, com compartilhamento de informações e responsabilidades, transparência, cooperação, trabalho em equipe e avaliação.

Reforçando os pensamentos de Libâneo e Oliveira, a afirmação de Luck (2000) ressalta essa amplitude da gestão ao definir gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Cabe ainda explicitar a diferença existente entre a gestão educacional e a gestão escolar, mesmo que muitas vezes o mesmo termo seja utilizado para designar os dois processos. Aqui, a compreensão de gestão educacional se dá para os sistemas de ensino de forma macro, enquanto que a gestão escolar se refere à escola, de forma micro (LUCK, 2007). Ainda assim, essa diferenciação propicia apenas uma identificação da abrangência da gestão, não estando ela restrita apenas aos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar e não estando uma dissociada da outra, como afirmado por Novaes (2005):

Como organização administrativa, a escola integra um complexo sistema composto de diversos de organizações. No contexto deste sistema a organização escolar figura como principal responsável por promover à educação. Aos governos estaduais e federal, bem como municipais, cumpre a prerrogativa constitucional de constituí-las dentro do padrão das organizações administrativas.

No ambiente escolar, o modelo de gestão como descrito não é novo e foi moldado ao longo do tempo, juntamente com as transformações dos próprios modelos de gestão das organizações como um todo.

Entendendo que o conceito de gestão já pressupõe, por si só a idéia de participação (LUCK, et al., 2008), esse trabalho se deterá a analisar a gestão escolar enfatizando o seu aspecto participativo.

3.1.1 PARTICIPAÇÃO

Para Luck (2006), “A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente” que permite ao indivíduo exercer o seu poder de decidir e agir sobre as questões do seu interesse.

Segundo Libâneo (2008), há dois sentidos de participação articulados entre si no trabalho da escola. No primeiro deles a escola se constitui como uma comunidade

educativa e interage com a sociedade civil vivendo a prática da participação através da conquista da sua própria autonomia e da autonomia dos professores e dos alunos. E no segundo sentido, a participação ocorre como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham certas tomadas de decisão.

A participação possibilita ampliar o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos pela escola e é o principal meio de assegurar a gestão democrática das escolas. O planejamento escolar, incluindo aí o Projeto Pedagógico das escolas e o Plano de Desenvolvimento da Escola pode auxiliar na construção de uma relação de parceria, compartilhamento entre a escola e os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, uma vez que define objetivos comuns, condição indispensável para que os membros de uma organização social se integrem e trabalhem em grupo.

No Brasil, as experiências de participação na escola têm como seus maiores representantes os conselhos e/ou colegiados escolares, que, por sua vez, são órgãos colegiados formados por membros de todos os seguimentos da unidade escolar com poderes para atuar na gestão administrativa, pedagógica e financeira das escolas. Seu respaldo está na LDB, lei nº 9394/96 no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes".

Um ponto importante quando se trata de participação é enfatizar aqui a importância da atuação dos gestores escolares. A ideia da participação não exclui e dispensa a presença do líder formal na escola. O seu exercício não significa isenção de responsabilidade. Para colocar em prática as decisões tomadas coletivamente a escola deverá estar bem coordenada e administrada. É exatamente nesse momento, para garantir que a participação aconteça e que os resultados apareçam, que o gestor escolar deve estar presente e atuante. Deve ser dele, inclusive, o ponto de partida para a criação de um ambiente participativo e de clareza de compreensão do significado da participação, compartilhando a autoridade, "por meio do qual o poder é

compartilhado com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto” (LUCK, et al., 2008).

Outro destaque é que, mesmo com a existência de referências em relação a bons resultados das escolas que adotem a gestão participativa, a sua presença, por si só, não garante melhoria de qualidade dos resultados educacionais. Esse pensamento é equivocado e, muitas vezes produz frustrações nas equipes escolares, visto que a participação, se não bem trabalhada nas escolas, também pode produzir resultados negativos. Isso ocorre, principalmente, quando, na divisão de responsabilidades, sem cooperação, são atribuídas demandas específicas para quem não possui as competências necessárias para executá-las, o que eleva o risco do erro e conseqüente desavença entre os membros da organização social.

Ainda segundo Libâneo, o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, visto que essa última também se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão.

3.1.2 AUTONOMIA

Ao definir uma instituição autônoma, Libâneo (2008) afirma que assim a é aquela que tem poder de decisão sobre os seus objetivos e suas formas de organização e mantém-se relativamente independente do poder central, administrando livremente os seus recursos financeiros.

É fato de que o crescente volume de recursos repassados diretamente às unidades escolares brasileiras contribuiu para o aumento da sua autonomia, embora não se possa considerá-la, de forma simplista, apenas no âmbito da descentralização. As escolas públicas no Brasil tem cada vez mais experimentado a autonomia, mas, a sua busca incessante e o estímulo dado à ela nas mudanças pós reforma não podem esconder que sempre se tratará de uma autonomia relativa, visto que as escolas não

são organismos isolados e que elas interagem em um sistema escolar, dependendo das políticas públicas e da gestão pública.

Outro ponto importante a observar na relação entre escola e autonomia é que a autonomia se manifesta em graus. Sendo assim, uma escola pode ter maior grau de autonomia na definição da sua proposta pedagógica, por exemplo, mas ainda dependerá da secretaria de educação a que está vinculada para tomar outros tipos de decisão.

O fortalecimento da autonomia das unidades escolares é um dos objetivos apresentados pelas políticas educacionais mais atuais, incluído o PDE Escola. Sua manifestação se dá, sobretudo no repasse financeiro direto, sem intermediação das secretarias de educação. Embora a transferência voluntária seja realizada diretamente para a escola, essa autonomia também não é plena, sendo indispensável a relação com os órgãos parceiros para a aplicação dos recursos.

3.2 PLANEJAMENTO

Segundo Novaes (2006), “Planejamento é uma tradicional ferramenta da administração pensada para trabalhar com o futuro a partir de decisões tomadas no presente”. É um mecanismo utilizado nas organizações com a finalidade de definir objetivos e estabelecer meios para alcançá-los. Sua construção envolve análise da realidade e definição de metas futuras.

O ato de planejar também indica a definição de prioridades, o que pode significar renúncias por parte de quem o utiliza e um exercício constante de avaliação.

O planejamento também não pode ser visto como um instrumento meramente burocrático, com ênfase nos procedimentos e na estrutura organizacional, visto que a sua finalidade não é atender a burocracia. Da mesma forma, o planejamento também

não deve ser visto como um documento, já que a sua construção/reconstrução não se esgota na elaboração.

Como afirma Libâneo (2008), “uma importante característica do planejamento é o seu caráter processual. O ato de planejar não se reduz ao momento da elaboração dos planos de trabalho. É uma atividade permanente de reflexão e ação”.

Na educação, a ferramenta administrativa ganhou expressão a partir da reforma educacional na década de 90. A Constituição Federal e a Lei de diretrizes e bases da Educação auxiliaram a impulsionar o planejamento nos sistemas de ensino e nas escolas a partir das determinações para a criação dos planos nacionais, estaduais e municipais de educação e os planos pedagógicos das escolas, ainda utilizado no seu modelo tradicional.

Segundo Parente (2001); “O planejamento educacional tradicional constitui um processo técnico de formulação e avaliação de políticas públicas em resposta às questões tais como: o que ensinar, para quem, como, onde, quando, por quem, com que objetivo e a que custo.

Para que seja efetivo, o planejamento na escola deverá considerar a necessidade constante de conhecimento e análise da realidade escolar, permitindo identificar os melhores caminhos para superar as suas dificuldades.

3.2.1 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL E ESCOLAR NO BRASIL

Mesmo com o registro do início da associação entre educação e planejamento a partir da constituição de 1934, com a definição da criação de um plano nacional de educação; para Zainko (2000):

A exigência do planejamento como instrumento racionalizador do desenvolvimento do ensino brasileiro ganha força extraordinária a partir da década de 60, inclusive no âmbito do ensino superior, com o advento da Reforma Universitária de 1968 e da aceitação geral de que a universidade brasileira, bem como as instituições de ensino, especialmente as públicas devem, neste final de século, incorporar aos seus desempenhos critérios como produtividade, eficiência e eficácia.

A criação dos planos nacionais de educação também se constituiu num importante exercício de planejamento, bem como os planos estaduais e municipais, surgidos a partir das determinações das leis de diretrizes e bases. Ainda assim, só no final da década de 70 e início da década de 80 o planejamento estratégico passa a ser adotado no campo educacional, especialmente em instituições de ensino superior (PARENTE, 2003).

Na década de 90, o Plano Decenal de Educação para Todos, elaborado para atender o compromisso acordado na Conferência Mundial de Educação para Todos realizada em 1990, em Jomtien, na Tailândia, também representou um marco no uso do planejamento aplicado à Educação no Brasil e serviu de referência para a elaboração da lei 9394/1996, que, por sua vez, atendia aos princípios constitucionais previstos na CF de 1988.

As mudanças no campo educacional causadas pelas reformas da educação da década de 90 modificaram também as políticas de gestão e financiamento da educação. A própria LDB modificou a forma como isso acontecia e estimulou as tendências de fortalecimento da autonomia das unidades educacionais através do repasse financeiro direto, a descentralização e a desvinculação de recursos, prevendo maior liberdade de aplicação. Esse fenômeno incentivou mais ainda o uso de instrumentos de planejamento nas escolas, que tinham explicitamente na lei apenas orientações relativas ao seu planejamento pedagógico, o que pode ter significado um grande equívoco na introdução da ferramenta no campo escolar, visto que a implantação em boa parte das unidades escolares não se deu pela concordância da sua efetividade, mas sim pela possibilidade de maior autonomia financeira.

As resoluções anuais do FNDE – Fundo Nacional para o desenvolvimento da educação – responsáveis pela determinação das regras relativas ao financiamento das escolas públicas também passaram a orientar as escolas a planejarem o uso dos seus recursos com base na sua proposta pedagógica, condicionando, em alguns casos, o repasse financeiro à existência desse planejamento, como ocorre com o PDE Escola. Ainda assim, nas resoluções enfatiza-se o uso da ferramenta como suporte para a tomada de decisões no ambiente escolar, não sendo ela mero instrumento burocrático de captação de recursos, nem o único capaz de determinar a qualidade do trabalho da escola, embora a prática da orientação às equipes escolares, as dificuldades de acesso à tecnologia da informação, a burocracia e os curtos prazos contradigam as afirmações dos documentos.

Ainda no campo do planejamento educacional, em 2001, a aprovação do PNE – Plano Nacional de Educação significou um avanço, uma vez cumpriu o previsto na LDB de 1996. O novo PNE, previsto para execução entre 2011 e 2021, segue o modelo de “visão sistêmica da Educação” estabelecido com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação em 2007 e confere força de lei às aferições do IDEB, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Na Bahia, o Plano Estadual de Educação foi aprovado em 2004. O plano apresenta diretrizes para todos os níveis e modalidades oferecidas no Estado e apresenta correlação direta com o proposto no plano nacional. Mais recentemente, o município de Salvador publicou o seu Plano Municipal de Educação em 2010.

A influência de organismos internacionais como o Banco Mundial, importante agente financiador, foi determinante no modelo de planejamento adotado por aqui, como ocorreu com o Programa Fundescola, a partir da implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola e do Planejamento Estratégico das Secretarias de Educação - PES. Embora já tenham sido identificadas outras experiências do campo do planejamento educacional no Brasil, foi a partir da implantação do PES nas secretarias e, principalmente, do PDE Escola nas escolas que o planejamento e a

idéia da sua prática se popularizaram entre gestores escolares, professores e técnicos pedagógicos.

3.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Mintzberg (2006), Estratégia trata-se da "Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados". O conceito sempre foi utilizado na área empresarial e, após a sua associação com o planejamento, constituiu uma das ferramentas mais utilizadas pela administração.

Segundo Drucker (2006) planejamento estratégico pode ser definido como:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Nesse sentido, para que um planejamento possa ser considerado estratégico é indispensável que ele apresente objetivos futuros coerentes com a realidade atual da organização que o constrói e passível de ser executado.

Para Novaes (2005) a nova perspectiva de planejamento educacional disseminada a partir dos anos 1990, carrega uma forte influência externa dos países desenvolvidos e especialmente do modelo de planejamento estratégico, largamente difundido no campo das organizações empresariais.

Embora tenha ganhado notoriedade em vários países já a partir da década de 1970, só no final da década de 1990, com a criação do Fundescola, o planejamento estratégico também ganha força na educação brasileira.

A participação se constitui como elemento importante na adoção do planejamento estratégico nas organizações educacionais, partindo da premissa de que os atores envolvidos na execução de um planejamento devem ser os mesmos que participaram da sua construção, a fim de que assim possam conhecer a fundo a realidade que se deseja modificar, além de conferir legitimidade e compromisso.

A liderança também tem importante papel na condução de um planejamento estratégico na unidade escolar e a tomada de decisão requer autoridade e responsabilidade (NOVAES, 2006).

3.2.3 PLANO

Segundo Novaes (2006), “Um plano deve indicar caminhos a serem percorridos a fim de alcançarem objetivos e contribuir para que a organização atinja sua finalidade de forma eficiente e eficaz”. Sendo assim, o plano é a materialização do planejamento. É ele que indica quais caminhos devem ser percorridos e o que fazer, como fazer, quando fazer, com quem e com quais recursos para alcançar os objetivos propostos.

Na gestão escolar participativa, a materialização do planejamento em planos reforça a idéia da divisão de poder e de responsabilidades.

No cotidiano escolar os planos devem ser reconhecidos como instrumentos capazes de auxiliar as equipes de trabalho na busca pelos resultados proposto. Não há valor nenhum em um plano apenas reproduzido em papel se esse não for colocado em prática, executado, monitorado e avaliado, o que indica que eles não são imutáveis e devem estar em constante avaliação a fim de verificar se a sua proposta de ações, de fato, auxiliará na busca dos objetivos da organização, como afirma Mintzberg (2006):

O planejamento deve estar estreitamente associado ao controle e acompanhamento sem os quais o planejamento perde sua razão. O controle torna-se algo indispensável no contexto do planejamento à medida utiliza mecanismos de avaliação para verificar se o padrão definido a partir do planejamento foi ou não alcançado.

No PDE Escola, assim como em qualquer outro planejamento, os planos são a última etapa que compõe a sua construção e são considerados a essência do planejamento. Eles representam o caminho para modificar e melhorar as situações identificadas no diagnóstico e é composto de ações que devem ser executadas pela escola para solucionar os problemas encontrados e alcançar os objetivos e metas.

3.3 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

A conceituação do termo 'qualidade da educação' é uma tema recorrente nas atuais discussões sobre gestão educacional. O embate objetiva apresentar uma definição de qualidade que vá além da determinada pelos indicadores de desempenho das escolas, já que essa sistemática está embasada apenas em uma concepção gerencial, em que a lógica para se medir a qualidade da educação centra-se na eficácia do processo, com a utilização de instrumentos padronizados e formulados sem considerar as particularidades dos diversos contextos educacionais.

Para Dourado e Oliveira (2009), um importante aspecto a ser ressaltado é que qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, ou seja, o alcance do referido conceito vincula-se às demandas e exigências sociais de um dado processo histórico. Para eles, a discussão acerca da qualidade da educação remete à definição do que se entende por educação. Trata-se aqui de saber se o entendimento caminha no sentido de restringir a educação às diferentes etapas de escolarização ou compreendê-la como espaço múltiplo com diferentes atores e dinâmicas formativas.

A existência de padrões e parâmetros também surge como base na definição do conceito de qualidade da educação, uma vez que, nas avaliações de qualidade, estejam elas apenas centradas nos indicadores de desempenho ou nas distintas dinâmicas formativas, a tendência é que sempre haja comparação.

Os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e demais países também buscam qualificar o tipo de educação a ser oferecida (DOURADO e OLIVEIRA, 2009). Esse conceito de qualidade da educação deriva-se, principalmente, da idéia de qualidade total, influenciado, especialmente, por agentes financiadores como o Banco Mundial. Por qualidade total entende-se aqui o estado ótimo de eficiência e eficácia. Para Gentili (2001), a Escola de qualidade total representou a tentativa mais séria de aplicar os princípios empresariais de controle de qualidade no campo pedagógico, o que, segundo Libâneo (2008) se configura como um equívoco, visto que não é essa qualidade que se espera em educação, dadas as suas características específicas que a distancia do universo empresarial.

Nessa conjuntura, o uso da expressão 'qualidade social da educação' ganha força, entendida a sua avaliação como a da identificação de um processo emancipatório. Assim, Libâneo (2008) propõe uma concepção de educação de qualidade que servirá de referência para esse trabalho como:

[...] aquela que promova **para todos** o domínio do conhecimento e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessárias ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

3.3.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Na administração, eficiência e eficácia possuem conceitos distintos, porém interligados. Para Druker (1993), “a **eficiência** consiste em fazer certo as coisas e a **eficácia** em fazer as coisas certas.” Sendo assim, esses conceitos podem ser entendidos como fazer COMO deve ser feito – eficiente; fazer O QUE deve ser feito – EFICAZ.

No campo educacional a aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia surgiu junto com a idéia da qualidade total nas escolas e seu uso foi atrelado ao alcance dos objetivos e bons resultados pelas unidades escolares. Uma escola eficiente então seria aquela boa cumpridora de normas e prazos, com bons índices de resultados, e uma escola eficaz seria aquela que consegue superar as suas metas e alcançar os seus objetivos. Nessa visão, os conceitos de eficiência e eficácia estariam muito mais atrelados à equipe de profissionais das escolas do que ao que representava o trabalho em conjunto dessa equipe.

Dentro da visão de educação de qualidade utilizada como referência por esse trabalho, os conceitos de escola eficiente e/ou eficaz não dão conta de atender a tudo que se espera da avaliação do seu trabalho.

No PDE Escola, o uso dos conceitos de eficiência e eficácia como definidos por Druker também esteve evidente. Entretanto, a fim de atender à idéia de que os caminhos percorridos para se alcançar os objetivos e bons resultados são tão importantes quanto os objetivos alcançados e os resultados obtidos, a metodologia adotou o uso do conceito da escola ‘efetiva’, compreendendo efetividade por “fazer certo as coisas certas” (BRASIL, 2006).

CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 DEFININDO A PESQUISA

Considerando o tema proposto, esse estudo foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico e documental e uso de observação, questionários e entrevistas semi estruturadas.

Sua aplicação proporcionou uma visão sobre a situação do Programa PDE Escola no município de Salvador em 2012, permitindo uma análise mais específica sobre duas unidades escolares da rede municipal; e apresentando, ao seu término, conclusões relativas à implementação e à efetividade da adoção da metodologia de planejamento do Ministério da Educação pelas escolas públicas brasileiras.

A realização das etapas da pesquisa será detalhada a seguir:

4.1.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E DOCUMENTAL

A primeira etapa na realização dessa pesquisa se constituiu de levantamento bibliográfico e documental sobre o tema estudado e sobre assuntos relacionados que poderiam contribuir para as análises. O levantamento bibliográfico permitiu a revisão da literatura relacionada ao objeto da pesquisa, contribuindo no seu direcionamento e na posterior reflexão sobre os seus resultados.

Convém destacar que, considerando a proposta de analisar o estágio atual do PDE Escola, a escrita também se fundamentou no estudo de outras pesquisas já

realizadas e disponíveis sobre o mesmo tema, ao longo dos treze anos de implementação do Programa. Para tanto, foram feitas buscas nos bancos de teses e dissertações da CAPES, do IBICT e Domínio Público, bem como de diversas instituições que também disponibilizam as publicações via internet. As bibliotecas da UNEB e da UFBA também foram visitadas para a pesquisa.

Para o levantamento documental, além do material disponível publicamente, também foi feito uso de extenso acervo pessoal da pesquisadora, construído ao longo de quase seis anos de atividades junto ao MEC e ao PDE Escola. Essa mesma experiência ainda aparece em diversas impressões apresentadas na pesquisa, visto que não é possível desconsiderar essa vivência na análise de um objeto de pesquisa tão próximo e familiar.

4.1.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Como já dito, o município de Salvador foi escolhido para a pesquisa por reunir um conjunto de condições favoráveis para a sua realização. A rede municipal da capital iniciou o PDE Escola ainda no ano de 1999, na implantação do Programa Fundescola no Estado da Bahia. Mesmo tendo boa parte das suas escolas financiadas pelo Governo Federal, em 2004, foi pioneira na expansão autônoma do PDE, disseminando a sua metodologia para todas as escolas, independente de repasses financeiros do MEC.

O município também aderiu à Prova Brasil desde a sua primeira realização e teve IDEB coletados em todos os anos da sua aferição. Considerando que a proposta da pesquisa é analisar o PDE como política pública contínua, esse cenário também se constituía como ideal para pensar sobre o Programa nas demais redes de ensino do país, que, em maioria, implantaram o PDE Escola a partir das diretrizes do Plano de

Desenvolvimento da Educação. Com um universo de 424 escolas¹⁷ na rede, o desafio maior era definir quais escolas seriam pesquisadas.

A rede municipal é organizada por Coordenadorias Regionais de Educação, CRE. Ao todo, são 11, nomeadas por bairros da capital. Essa estrutura também favorecia a pesquisa, visto que as unidades escolares eram acompanhadas de forma mais sistemática pelo sistema municipal de educação.

NÚMERO DE ESCOLAS POR CRE NA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR:

Tabela 03

CÓDIGO	CRE	QUANTIDADE
01	CENTRO	46
02	CIDADE BAIXA	26
03	SÃO CAETANO	39
04	LIBERDADE	29
05	ORLA	42
06	ITAPUÁ	49
07	CABULA	46
08	PIRAJÁ	35
09	SUBURBIO I	40
10	SUBÚRBIO II	42
11	CAJAZEIRAS	30
		TOTAL 424

Fonte: SECULT 2012 (1º SEMESTRE)

Como o PDE está presente em todas as unidades da rede, a exceção das de Educação Infantil, a escolha de escolas por CRE se daria apenas de forma aleatória, e, por isso, esse não foi o caminho adotado.

A opção, então, foi definida com base no aprofundamento das próprias motivações para a realização dessa pesquisa. Como, atualmente, o PDE Escola é considerado pelo MEC um Programa estratégico, carro chefe das políticas educacionais com foco na escola, a escolha das unidades participantes foi feita a partir do levantamento dos

¹⁷ Fonte: SECULT (2012)

resultados do IDEB da rede municipal de Salvador nos anos de 2005, 2007 e 2009. A coleta correspondente a 2011 não pode ser utilizada como referência, pois o seu resultado só foi divulgado no segundo semestre de 2012, quando a pesquisa já tinha sido realizada.

A análise dessas informações buscou identificar quais unidades escolares tiveram as três notas mais altas e as três notas mais baixas em todos os anos de coleta, em, ao menos uma das etapas do ensino básico. Essa opção ainda contribuiu para as conclusões da pesquisa, visto que o IDEB, após a implantação do Plano de Desenvolvimento da Educação, foi o critério principal para definir a universalização do PDE Escola para todas as escolas públicas brasileiras; e que, para o seu atendimento, a metodologia do Programa PDE Escola foi revista e modificada.

Na verificação do recorte do IDEB¹⁸, os resultados encontrados foram os seguintes:

IDEB 2005 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS:

Tabela 04

MAIORES NOTAS	IDEB 2005
ESCOLA SANTA ANGELA DAS MERCES	4,6
ESCOLA NOSSA SENHORA DOS ANJOS	4,5
ESCOLA MUNICIPAL SAO JOSE	4,4
MENORES NOTAS	IDEB 2005
ESCOLA DR ^a MARISA BAQUEIRO COSTA	1,0
ESCOLA MUNICIPAL RECANTO DOS COQUEIROS	1,4
ESCOLA COMUNITARIA DA HISTARTE	1,5

Fonte: MEC/INEP (2012)

¹⁸ O IDEB de 2011 não estava disponível à época da realização da pesquisa e, por esse motivo, não foi utilizado como referência.

IDEB 2005 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS:

Tabela 05

MAIORES NOTAS	IDEB 2005
ESCOLA MUNICIPAL PROF ALEXANDRE L COSTA	3,6
CENTRO EDUCACIONAL CARLO NOVARESE	3,5
ESCOLA MUNICIPAL DA PALESTINA	3,3
MENORES NOTAS	IDEB 2005
ESCOLA D HELENA MAGALHAES	1,4
ESCOLA HILBERTO SILVA	1,5
ESCOLA MUNICIPAL DE PARIPE	1,5
ESCOLA MUNICIPAL TEODORO SAMPAIO	1,5
ESC PROFA ALEXANDRINA DOS SANTOS PITA	1,6

Fonte: MEC/INEP (2012)

IDEB 2007 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS:

Tabela 06

MAIORES NOTAS	IDEB 2007
ESCOLA MUNICIPAL SAO JOSE	5,2
ESCOLA MUNICIPAL MAJOR ELOY MAGALHAES	5,1
ESCOLA NOSSA SENHORA DO SALETTE	5,1
ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR JOAO FENANDES DA CUNHA	5,1
ESCOLA CLEMILDA ANDRADE	5,0
MENORES NOTAS	IDEB 2007
ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR ANTONIO PITHON PINTO	1,4
ESCOLA MUNICIPAL CARLOS FORMIGLI	1,8
ESCOLA LANDULFO ALVES	2,0
ESCOLA ANITA BARBUDA	2,0

Fonte: MEC/INEP (2012)

IDEB 2007 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS:

Tabela 07

MAIORES NOTAS	IDEB 2007
CENTRO EDUCACIONAL CARLO NOVARESE	3,9
ESCOLA MUNICIPAL DE PITUACU	3,7
ESCOLA MUNICIPAL HILDETE BAHIA DE SOUZA	3,0
ESCOLA DONA ARLETE MAGALHAES	3,0
ESCOLA MUNICIPAL AMÉLIA RODRIGUES	3,0
MENORES NOTAS	IDEB 2007
ESCOLA MUNICIPAL DE PARIPE	1,3
ESCOLA SEBASTIÃO DIAS	1,5
ESCOLA MUNICIPAL PIRAJA DA SILVA	1,6
ESCOLA MUNICIPAL TEODORO SAMPAIO	1,6
ESCOLA ANTONIO CARVALHO GUEDES	1,6

Fonte: MEC/INEP (2012)

IDEB 2009 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS:

Tabela 08

MAIORES NOTAS	IDEB 2009
ESCOLA MARIA BONFIM	5,3
ESCOLA MUNICIPAL JOAO FENANDES DA CUNHA	5,3
ESCOLA MUNICIPAL RECANTO DOS COQUEIROS	5,2
ESCOLA MUNICIPAL MAJOR ELOY MAGALHAES	5,0
ESCOLA NOSSA SENHORA DO SALETTE	5,0
MENORES NOTAS	IDEB 2009
ESCOLA MUNICIPAL DE BANANEIRAS	2,4
ESC N SRA DAS CANDEIAS	2,6
ESCOLA SOROR JOANA ANGELICA	2,6
ESCOLA MUNICIPAL DA FAZENDA COUTOS	2,6
ESCOLA MUNICIPAL ESPERANCA DE VIVER	2,6
ESCOLA ALMIRANTE ERNESTO DE MOURAO AS	2,7
ESCOLA NOSSA SENHORA DA CONCEICAO	2,7
ESC UNIAO COMUNITARIA	2,7
ESCOLA MUNICIPAL DO CALABETAO	2,7
ESCOLA SAO ROQUE DO LOBATO	2,7

Fonte: MEC/INEP (2012)

IDEB 2009 – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS:

Tabela 09

MAIORES NOTAS	IDEB 2009
CENTRO EDUCACIONAL CARLO NOVARESE	3,7
ESCOLA MUNICIPAL DE PITUACU	3,7
ESCOLA OLGA FIGUEIREDO DE AZEVEDO	3,5
ESCOLA ANTONIO CARVALHO GUEDES	3,4
MENORES NOTAS	IDEB 2009
ESCOLA MUNICIPAL PIRAJA DA SILVA	1,8
ESCOLA HILBERTO SILVA	2,2
ESCOLA MUNICIPAL DE PERIPERI	2,2
ESCOLA MUNICIPAL DA FAZENDA COUTOS	2,3
ESCOLA MUNICIPAL TEODORO SAMPAIO	2,3

Fonte: MEC/INEP (2012)

A análise identificou que as escolas da rede municipal apresentaram, ao longo das três coletas, melhoras nos resultados do IDEB; e que o Ensino Fundamental Anos iniciais obteve maior avanço que o Ensino Fundamental Anos Finais. Foi possível observar também que algumas escolas elevaram seus índices de forma considerável, saindo da posição das menores notas para as notas mais altas ao longo das coletas. O inverso, escolas que caíram bruscamente no ranking, não foi observado.

A decisão sobre quais escolas seriam pesquisadas foi resultado da identificação, a partir da análise das tabelas, de que, em toda a rede municipal, apenas uma escola permaneceu na lista entre as três melhores notas nas três coletas, do mesmo jeito que também apenas uma escola permaneceu na lista entre as menores notas nos mesmos períodos em, ao menos uma das etapas do ensino básico.

São elas as Escolas Municipais Centro Educacional Carlo Novarese e Teodoro Sampaio.

4.1.3 ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS, APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS, VISITAS DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram questionários e roteiros de entrevista semi estruturada e de observação.

O uso de questionário permitiu conhecer as escolas, as gestoras e os projetos desenvolvidos nas unidades escolares; além de analisar, em blocos, a visão das gestoras da escola sobre o PDE Escola na sua unidade de ensino. Para melhor executar essa etapa, foi utilizado questionário no modelo de escala likert, adotando a opção de 4 alternativas, evitando assim o uso da opção indiferente. O uso desse tipo de questionário também permitiu, a partir do enunciado das proposições, identificar contradições entre as informações prestadas e os demais dados obtidos através das entrevistas e das observações.

O uso de entrevista semi estruturada possibilitou obter maior aproveitamento das fontes de informação, incluindo as questões subjetivas relacionadas ao objeto de pesquisa que não foram contempladas nos questionários. O tipo escolhido, semi estruturado, direcionou os questionamentos a partir do roteiro pré elaborado, mas também possibilitou que as gestoras expressassem com maior liberdade suas opiniões sobre o Programa pesquisado e a realidade das suas escolas.

A observação e a análise documental complementaram a coleta de dados e se constituíram como importantes elementos da pesquisa, visto que o conhecimento prévio sobre o tema auxiliou na identificação de aspectos relevantes que poderiam ser mencionados.

Todos os instrumentos foram elaborados para os gestores (as) escolares e coordenadores (as) pedagógicos (as). Como nenhuma das duas escolas dispunha

de coordenador (a) pedagógico (a) em tempo integral e atuando na escola há, pelo menos, um ano letivo, a pesquisa foi realizada apenas com os gestores.

CAPÍTULO 5 – A PESQUISA

Esse capítulo destina-se a apresentar, analisar e interpretar os dados obtidos pela pesquisa nas duas escolas participantes. Antes do detalhamento dos resultados, as duas escolas integrantes da pesquisa serão devidamente apresentadas:

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS

A pesquisa foi realizada em duas unidades escolares da rede municipal de Salvador. As gestoras de cada uma delas foram submetidas a entrevistas e questionários e foram analisados materiais disponibilizados durante as visitas, além da observação. Embora pertençam à mesma rede de ensino, as duas escolas apresentam características distintas no seu funcionamento, que serão descritas nesse capítulo.

A primeira escola pesquisada, a Escola Municipal Centro Educacional Carlo Novarese, será aqui denominada E1 (Escola 1) e a segunda escola pesquisada, a Escola Municipal Teodoro Sampaio, será denominada E2 (Escola 2).

E1 - Escola Municipal Centro Educacional Carlo Novarese

Fundada no ano de 2001, a E1 – Escola Municipal Centro Educacional Carlo Novarese está localizada em um dos bairros mais populosos de Salvador, a Liberdade. Pela tipologia definida pela SECULT, a E1 é classificada como uma escola de porte grande, possuindo 502 alunos, oriundos da própria comunidade e de bairros vizinhos, que são atendidos no Ensino Fundamental e na Educação de Jovens e Adultos. A escola também possui turmas de tempo integral. A E1 conta com 50 professores e 22 funcionários, atuando nos dois turnos, matutino e vespertino¹⁹.

¹⁹ Dados de alunos, professores e funcionários fornecidos pela E1 – 1º semestre de 2012.

Como já informado na seleção da amostra, a E1 é a única escola da rede municipal de Salvador que aparece entre as três melhores notas do IDEB no EF anos finais nos períodos de 2005, 2007 e 2009, o que reforçou a ideia de escola de referência que sempre foi atribuída à E1 pela SECULT e pela comunidade em que ela está inserida. Embora esse resultado seja importante e mereça reconhecimento, a realidade da escola não ratifica esse índice. Há problemas com a estrutura física e a escola está em período de reformas. A limpeza do imóvel é precária e o mobiliário não apresenta condições adequadas de uso em boa parte das salas visitadas. A equipe de funcionários e professores não está completa e há disciplinas sem professor, além de carência de coordenador pedagógico.

Uma parceria desfeita recentemente também compromete o funcionamento da escola. A E1 mantém forte relação com a OAF – Organização do Auxílio Fraternal, ONG dedicada a acolher e educar crianças e jovens em situação de risco pessoal e social. O prédio onde a escola funciona atualmente é de propriedade da organização, que ainda mantém, no mesmo espaço físico, diversas outras atividades. Na mesma área, em espaços anexos, estão a sede da instituição, um abrigo, residências sociais, uma creche-berçário, oficinas de produção, um Centro de Formação de Jovens e Instrutores, áreas de lazer e esportes, campus de uma universidade particular, uma unidade do SENAI e uma capela católica, religião com a qual a Organização possui vinculação. Só no prédio da E1, além da escola ainda funcionam um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil) e a CRE – Coordenadoria Regional de Educação – da Liberdade. Em 2009, após denúncias de irregularidades na OAF, às quais esse trabalho não se detém, a Organização teve extintos os recursos que a mantinha, impactando também no trabalho da E1, que tinha boa parte das suas atividades custeadas pela ONG, visto que integrava o seu complexo.

Atualmente a parceria se mantém apenas no aspecto colaborativo, sem nenhum tipo de repasse ou financiamento da OAF para a E1. A gestora da E1 é enfática em afirmar que essa mudança na relação e a perda dos recursos impactaram negativamente no funcionamento e nos resultados da escola nos últimos anos e que,

certamente, isso será verificado na divulgação do IDEB 2011, quando a escola já não mais realizava os projetos financiados e era atendida pela equipe de profissionais disponibilizada pela ONG. Em sua avaliação, os bons resultados obtidos nas avaliações anteriores do índice (que resultaram na escolha da escola para essa pesquisa) possuem relação estreita com a parceria e o apoio da OAF desde a criação da unidade escolar. Para ilustrar o posicionamento, a gestora utilizou como exemplo os quatro laboratórios da unidade escolar que, à época do apoio da OAF funcionavam perfeitamente a serviços dos alunos e professores e que agora se encontram em situação precária.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

A E2, Escola Municipal Teodoro Sampaio situa-se no bairro da Santa Cruz. A escola pertence à CRE Orla e foi fundada em 1976 e é considerada como de porte grande especial, contando, em 2012, com 985 alunos nos três turnos de atividade. São 52 professores e 37 funcionários, mas ainda há carência de pessoal, principalmente de coordenador pedagógico, que a escola dispõe só no turno noturno. Além do ensino fundamental anos iniciais e finais, a escola oferta educação de jovens e adultos e o Programa Brasil Alfabetizado²⁰.

Assim como ocorreu com a E1 nas primeiras posições, a E2 é a única escola da rede municipal de Salvador que aparece entre as três menores notas do IDEB também para o EF anos finais nos seus anos de coleta, 2005, 2007 e 2009. Embora tenha obtido esses resultados, do mesmo modo da E1, a realidade verificada durante a pesquisa também não reforça essa avaliação. Fisicamente, por ter passado por uma reforma recente, a E2 apresenta um estado melhor e mais conservado que a E1, com espaços amplos, bem distribuídos e iluminados.

²⁰ Dados de alunos, professores e funcionários fornecidos pela E2 – 1º semestre de 2012.

Os projetos da escola e fotos de atividades estão expostos em murais em todos os ambientes e, atualmente, ela é uma das referências na execução do Programa Mais Educação, do MEC, tendo, inclusive, apresentado essa experiência recentemente no encontro do Programa em Brasília. A gestora da E2 relata que a violência e a criminalidade já foram grandes obstáculos no funcionamento da escola e o Mais Educação ajudou a melhorar esse quadro. Segundo ela, no início da sua gestão, a E2 era utilizada constantemente por alunos e pessoas da comunidade envolvidas com o tráfico para consumo e comercialização de entorpecentes e a ampliação da jornada escolar, assim como a diversificação das atividades propostas à comunidade foram determinantes na reversão da situação em que a escola se encontrava. Para ela, o IDEB da E2 ainda não reflete “o verdadeiro resultado da escola” e a equipe “tem trabalhado muito pra melhorar mais o que já melhorou e subir o índice mais ainda”.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Antes da apresentação dos dados obtidos com a pesquisa cabe explicitar que, mesmo que ela tenha sido realizada em escolas com cenários antagônicos quanto aos resultados do IDEB (foco da atual política do MEC), a sua proposta não indica uma análise comparativa entre as duas realidades, ainda que a comparação apareça em alguns momentos na reflexão da pesquisadora. O cruzamento das informações propiciou verificar a implementação do PDE Escola nas duas unidades escolares e, havendo diferença entre a forma como uma e outra unidade escolar concebe e utiliza o Programa, é natural estabelecer um contraponto, que aqui será apresentado sem nenhum tipo de juízo de valor.

5.2.1 QUESTIONÁRIOS

Como já explicitado no capítulo anterior, a primeira parte do questionário tinha como função conhecer o gestor e os projetos que a escola desenvolve.

As respostas para as questões foram:

Tempo de experiência como gestor (a) escolar ou Coordenador (a) Pedagógico (a):

Ambas responderam a opção entre 3 e 6 anos. Como se trata da primeira experiência das duas como gestora, a mesma resposta foi dada para a questão posterior que perguntava qual o tempo no cargo na escola que atua no momento.

Em caso de gestor (a), está no cargo por:

A gestora da E1 assumiu o cargo por indicação, enquanto que a gestora da E2 foi eleita.

Formação das gestoras:

As duas gestoras possuem formação semelhante. Ambas possuem curso de pedagogia com especialização, em Psicopedagogia, no caso da gestora da E1 e em Educação de Jovens e Adultos, no caso da gestora da E2.

Projetos executados pela escola:

Na descrição dos projetos da escola, as duas gestoras também indicaram um número maior que sete, sendo a maioria de autoria da própria escola, envolvendo atividades relacionadas à artes e esportes.

A segunda parte do questionário aplicado para a pesquisa seguiu o modelo de escala Likert, adotando pontuação de 1 a 4 para as proposições apresentadas, evitando uma opção de meio termo.

As notas possuíam a seguinte correspondência:

1 – Nunca / não

2 – Poucas vezes / raramente

3 – Na maioria das vezes / com freqüência

4 – Sempre / sim

As proposições foram apresentadas em blocos, tratando cada um deles sobre um aspecto relevante para a pesquisa e aqui serão reproduzidas com a indicação P (de proposição) e o respectivo número de ordem. A análise indicou a existência de contradições, tanto entre as próprias proposições do questionário como entre o questionário e os demais instrumentos da pesquisa: a entrevista, análise documental e observação.

Os resultados obtidos serão descritos a seguir:

BLOCO 1 – SOBRE O PDE-ESCOLA

PROPOSIÇÕES:

P1. A escola executou a etapa da preparação (primeiros passos) para a implantação / revisão do PDE Escola.

P2. A comunidade escolar sabe da existência do PDE Escola.

P3. O PDE Escola contribui com a melhoria da gestão da escola.

P4. O PDE Escola contribui com a melhoria do trabalho pedagógico dos (as) professores (as).

P5. O PDE Escola contribui com a melhoria da aprendizagem dos alunos.

P6. O PDE Escola contribui com a melhoria dos índices de resultados da escola.

P7. O PDE Escola é uma ferramenta indispensável para a organização e o planejamento das ações da escola, independente de repasse financeiro.

P8. A escola pretende continuar utilizando o PDE Escola como instrumento de planejamento das suas ações nos próximos anos independente de repasse financeiro.

P9. A importância do PDE Escola para a unidade escolar pode ser atribuída ao recurso repassado após a sua elaboração.

P10. O repasse financeiro é indispensável para a elaboração / revisão do PDE Escola pela unidade escola.

ANÁLISES DAS RESPOSTAS

E1 – Escola Municipal Carlo Novarese

A gestora da E1 atribuiu pontuações 3 e 4 para quase todas as proposições do primeiro bloco. Por não ter acompanhado a elaboração do PDE Escola, embora já atuasse na escola como professora, ela informou desconhecer a etapa da preparação para a elaboração e a P1 não foi respondida. A P9 foi a única proposição para qual foi atribuída pontuação 2. No campo de evidências a gestora informou que *“O PDE é importante também pelas ações que nem sempre são financiadas”*.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

A gestora da E2 apresentou respostas mais diversificadas para as proposições do primeiro bloco. Atribuiu pontuação máxima (4) para a P1, informado que há registros e atas da etapa de preparação do PDE na escola, mas atribuiu pontuação 1 para a P2, informando que a comunidade não sabia da existência do PDE porque *“nunca tinha sido convidada pra participar. Agora eles sabem, antes não”*. As P5, P6, P7 e P8 obtiveram pontuação 2, pois, na opinião da gestora, o PDE Escola não tem impacto significativo nos resultados da escola. A gestora justificou seu posicionamento afirmando que *“a escola que cresce perde o PDE”*, e que *“o dinheiro é o principal”*. Segundo ela, se a escola tivesse coordenador pedagógico poderia *“voltar a utilizar o PDE”*.

BLOCO 2 – QUANTO À PARTICIPAÇÃO NO PDE ESCOLA

PROPOSIÇÕES:

P11. O Grupo de trabalho do PDE Escola foi constituído com representantes de toda a comunidade escolar

P12. O diretor (a) é o coordenador do PDE Escola

P13. Houve participação dos (as) professores (as) na construção do PDE Escola

P14. Houve participação dos (as) funcionários (as) na construção do PDE Escola

P15. Houve participação dos (as) alunos (as) na construção do PDE Escola

P16. Houve participação dos pais na construção do PDE Escola

P17. Houve participação de membros da comunidade na construção do PDE Escola

P18. A comunidade escolar demonstra interesse em participar da construção e execução do PDE Escola

ANÁLISES DAS RESPOSTAS

E1 – Escola Municipal Carlo Novarese

A E1 escola atribuiu pontuação 2 para cinco proposições. P 11, P13 e P17 receberam pontuação 3. Para a gestora a participação é pouco expressiva, sendo mais notada a contribuição do conselho escolar, que ela considera atuante na escola.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

A E2 também atribuiu pontuação 2 para quatro proposições. P11, P 17 e P18 receberam pontuação 2 e P12, pontuação 1. Na avaliação da gestora, a participação, não só no PDE como nas demais ações da escola, ainda é pequena. Segundo ela “*a comunidade participa mais quando tem dinheiro*” e “*os alunos da noite que tem filho na escola também ajudam um pouco, participam mais quando estão aqui*”.

BLOCO 3 – SOBRE A EXECUÇÃO E O MONITORAMENTO DO PDE ESCOLA

PROPOSIÇÕES:

P19. A escola monitora a execução do seu PDE Escola no sentido de observar se os resultados esperados estão sendo alcançados

P20. A escola avalia os resultados alcançados com o PDE Escola juntamente com a comunidade escolar

P21. A equipe gestão escolar vê o PDE Escola como aliado na melhoria dos seus resultados da escola

P22. Os (as) professores (as) utilizam o PDE Escola para nortear o planejamento pedagógico das suas atividades

P23. Os (as) funcionários (as) utilizam o PDE Escola no direcionamento das suas atividades

P24. O conselho/colegiado escolar utiliza o PDE Escola nas suas reuniões de acompanhamento

P25. O PDE Escola é ponto de discussão nas reuniões entre pais e escola

P26. O PDE Escola é o programa mais importante desenvolvido atualmente pela escola

ANÁLISES DAS RESPOSTAS

E1 – Escola Municipal Carlo Novarese

A gestora atribuiu pontuação 3 para a maioria das proposições, indicando que, com frequência, o PDE é executado e monitorado de forma integrada com as demais ações da escola. Foi atribuída pontuação 4 para P21 e P24, afirmando que “o *PDE possibilitou a organização da escola*” e que “o *conselho ‘sabe’ e acompanha o PDE*”; e pontuação 2 para P23 e P26, pois acredita que “o *PDE não ajuda tanto no trabalho dos funcionários*” e que “*todos os projetos da escola são importantes*”.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

A gestora atribuiu pontuação 3 para P19, P20 e P24 pois acredita que “a *atenção dispensada pela escola ao PDE é boa*” e que “o *conselho funciona bem*”. Para as demais proposições a gestora utilizou a pontuação 2, entendendo que raramente a execução do PDE e o seu monitoramento estão integrados aos demais interesses e demandas da escola e que outros projetos são mais importantes que o PDE Escola para a unidade escolar.

BLOCO 4 – SOBRE O PDE ESCOLA E O IDEB

PROPOSIÇÕES

P27. O PDE Escola é um importante aliado na melhoria do IDEB da escola

P28. Outros programas / projetos executados pela escola tem impacto mais relevante que o PDE Escola nos resultados do IDEB

P29. Há relação entre as ações planejadas no PDE Escola e o alcance das metas do IDEB

P30. A escola utiliza os resultados do IDEB como referência na construção do seu diagnóstico do PDE Escola

ANÁLISES DAS RESPOSTAS

E1 – Escola Municipal Carlo Novarese

A gestora da E1 pontuou 3 para todas as proposições do último bloco. Acredita que o PDE Escola é, com frequência, um importante aliado na melhoria do IDEB da escola, mesmo afirmando que também na maioria das vezes (pontuação 3) outros projetos e programas tem impacto mais relevante que o PDE Escola no resultado do IDEB.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

Para o último bloco de proposições, a gestora da E2 atribuiu pontuação 4 para a P28, indicando que o resultado do IDEB é referência, não só para o PDE Escola como para as demais ações da escola. Escolheu a pontuação 3 para P27 e P28 e optou pela pontuação 2 para a P30, afirmando que “*o PDE deu origem às ações e projetos da escola. Depois do PDE que os outros projetos saíram*”.

CONCLUSÃO DO QUESTIONÁRIO

Um espaço foi destinado, ao final do questionário, para que as gestoras registrassem considerações importantes sobre o PDE Escola na unidade escolar em que atuam que não tivessem sido contempladas nas proposições listadas.

As observações apresentadas foram as seguintes:

A E1 destacou a importância da parceria com a OAF, desfeita recentemente. Para ela, a relação com a Organização, “que não permitia que a escola ficasse sem professores, contribuía na compra de materiais pedagógicos e melhoria no aspecto físico e estrutural da escola dava à gestão tranquilidade para tocar os demais projetos da escola, inclusive o PDE”.

A E2 destacou outros aspectos relacionados ao PDE da escola. Segundo a gestora, “*o PDE tinha a verba muito engessada, tudo era muito complicado. O PDE é muito burocrático*”. Ela afirma ainda que “*o projeto é muito bem elaborado, mas para conseguir envolver todos os membros é muito difícil*”. Outro aspecto tratado pela E2 diz respeito ao acompanhamento da secretaria. Para a gestora, a secretaria apoia, acompanha e quer que a escola ‘tenha’ o PDE, mas “*uma coisa é querer e outra é fazer acontecer*”. Afirmou ainda que “*as ações não financiadas se perdem em outras coisas, mesmo que sejam executadas e que ninguém quer usar o dinheiro e fazer as ações. É muito trabalho, muito trabalhoso*”.

Para finalizar, a gestora da E2 apresentou o que, na opinião dela e da escola, já que o assunto já tinha sido discutido em reunião anterior, seria um contrassenso: *“O PDE vem para auxiliar as escolas com IDEB baixo, mas quando a escola melhora, ela perde o PDE. Isso é errado. As escolas que melhoram também merecem um benefício”*.

4.2.2 ENTREVISTAS

Sobre as entrevistas, importante destacar que, embora tenha sido utilizado um roteiro, foi dada liberdade às gestoras para expressarem livremente seus posicionamentos sobre o PDE Escola e a sua experiência na escola em que atua.

O roteiro englobava alguns aspectos importantes a serem tratados e suas respostas serão analisadas a seguir:

ENTENDIMENTO DA PROPOSTA DO PROGRAMA

Embora nenhuma das duas gestoras tenha demonstrado dificuldade em reconhecer sobre qual Programa a pesquisa seria realizada, as duas, em diversos momentos durante as entrevistas, utilizaram falas que descaracterizam os objetivos do PDE Escola como política educacional permanente:

Fala da gestora da E1 na primeira abordagem para a pesquisa:

- “O nosso último PDE foi de 2009. Era bom, mas acabou”.

Falas da gestora da E2 na primeira abordagem para a pesquisa:

- “Nós não temos mais o PDE. A gente teve até 2009, mas agora não tem. Houve uma pausa para o PDE porque nos implantamos outros 10 projetos”.

- *“Não temos coordenador pedagógico durante o dia. Só temos durante a noite e o PDE atua durante o dia”.*

As exposições acima denotam a compreensão do PDE Escola como uma ação estanque, realizada em períodos, com início e fim e não como um programa de apoio à gestão, baseado em planejamento participativo, de uso contínuo pela escola.

Fica evidente também que o entendimento do programa está atrelado à sua concepção enquanto ação orçamentária que viabiliza repasse de recursos financeiros para a escola, como pode ser observado nas falas abaixo:

Gestora da E1:

- *“O mais importante do PDE era que ele permitia aparelhar a escola para o trabalho. Com ele compramos muitos equipamentos e materiais”.*

Gestora da E2:

- *“Ah, quando tinha, o PDE era uma benção. Não dava pra comprar tudo que a escola precisava, mas deu pra fazer muita coisa. Só teve uma coisa que nós não compramos (referindo-se a um aparelho de ar condicionado)”.*

A última fala, da gestora da E2, ainda traz outro comum equívoco no entendimento do Programa: a ideia de que o recurso repassado através do PDE serve para aquisições do que a escola “precisa”, garantindo assim o seu funcionamento básico, o que é de responsabilidade da sua rede de ensino.

RELEVÂNCIA DO PROGRAMA

Quando questionadas sobre a relevância do Programa para as escolas, as duas gestoras consideraram o PDE Escola um programa importante na trajetória das unidades escolares. Ambas acreditam que o PDE contribui para o bom funcionamento das escolas, mas também concordaram que outros programas e

projetos executados tem maior importância, principalmente nos resultados acadêmicos das escolas:

Fala da gestora da E1:

- *“A escola sempre teve projetos. A escola sempre utilizou projetos, então projeto não é novidade pra gente. O PDE-Escola era importante, mas era mais um, porque a gente já utilizava projetos”.*

Fala da gestora da E2:

- *“O Mais Educação é o nosso carro chefe”.*

Sobre a contribuição do PDE Escola para a gestão escolar, as duas gestoras afirmaram que o PDE Escola ajudou, contribuiu, mas que *“não mudou muita coisa na gestão depois do PDE, não. A gente já queria trabalhar com base no que a gente acredita, nessa mesma tinha que temos hoje”* (Gestora da E1).

PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

Quando questionadas sobre a participação, as duas gestoras afirmaram ter dificuldades nesse aspecto. Nas expressões era possível notar que as gestoras faziam uso da palavra “participação” nas suas diversas formas como explicita Luck (2006):

Fala da gestora da E1:

- *“Ninguém sabe muito de PDE aqui porque a gestão anterior era autoritária e ninguém participava de verdade, agora não, mas a gente não tem mais (o programa)”.*

Falas da gestora da E2:

- *“A comunidade não tinha muito interesse em participar. A gente tinha que inventar outra coisa, como a entrega de farda, pra eles aparecerem. Hoje eles vem com maior facilidade”.*

- *“Os professores não gostam de nada fora do dia e do horário de trabalho deles. Só os mais antigos que ainda aceitam, então fazíamos no final do expediente (reuniões para o PDE)”*.

Quando questionadas se o PDE auxiliou no fomento da participação em outras ações da escola, as duas gestoras afirmaram que a participação é, praticamente, restrita à atuação do Conselho Escolar.

AUTONOMIA DA E NA ESCOLA

Sobre as contribuições do PDE Escola para a autonomia da unidade escolar, a gestoras também tiveram posições divergentes: A gestora da E1 atribuiu essa importância ao planejamento, sem, necessariamente, estar relacionada à metodologia do MEC; enquanto que a gestora da E2 não identificou essa contribuição:

Fala da gestora da E1:

- *“O planejamento ajuda a escola a ter mais autonomia porque ela tem condições de organizar melhor suas ações”*.

Fala da gestora da E2:

- *“O PDE não contribui para a autonomia, não, porque ele é muito engessado. A gente tem que seguir muitas regras, então não tem autonomia pra fazer nada sem a autorização”*.

INTERNALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO COMO PRÁTICA ADMINISTRATIVA

No que se refere à continuidade do programa e o uso internalizado da sua metodologia de planejamento, as escolas demonstraram posição distintas. Enquanto uma acredita no uso do instrumento de planejamento, a outra demonstrou não ver necessidade:

Fala da gestora da E1:

- *“A escola não tem mais o PDE, mas a gente sempre fez planejamento, um planejamento nosso, desde 2004, ao menos, quando entrei aqui como professora. Tudo aqui é planejamento. A gente faz um grande todo início de ano e depois vamos adaptando”.*

Fala da gestora E2:

- *“Olha, a gente não pensa no PDE só nas ações financiadas não, mas é que apareceram outros (projetos) e a gente não revisou mais. A nossa metodologia é da observação e do ensinamento. Eu sei que ajuda (o planejamento), mas tá funcionando bem assim aqui”.*

QUALIDADE DA ESCOLA

Quando questionadas se a escola se considera uma escola de qualidade, as duas gestoras responderam que sim:

Fala da gestora E1:

- *“Sim, a escola é de boa qualidade. Queremos melhorar mais, mas a qualidade é boa, mesmo com as dificuldades”.*

Fala da gestora E2:

- *“Tudo que fazemos é com muito trabalho, mas a escola tem qualidade sim. Uma prova disso é o número de alunos que nós temos. O Mais Educação (Programa) também ‘reconhece’ a qualidade da nossa escola”.*

Quando questionadas se o resultado do IDEB reflete a qualidade da escola, as afirmações denotam que as gestoras não enxergam o índice como soberano na avaliação do trabalho da escola:

Fala da gestora E1:

- *“Reflete e não reflete (o IDEB). Os nossos alunos são bons, mas a escola tem outras coisas importantes além do IDEB”.*

Fala da gestora E2:

- *“Não. O nosso IDEB está baixo, mas a escola não é ruim. Nós trabalhamos muito, temos muitos alunos e estamos trabalhando mais ainda para melhorar mais o IDEB, que já subiu”.*

5.2.3 OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL

Para observação também foi utilizado um roteiro, integrante dos apêndices desse trabalho. De acordo com os aspectos assinalados os registros foram os seguintes:

E1 – Escola Municipal Carlo Novarese

A escola não revisou o PDE em 2012 e o último plano elaborado foi o correspondente ao repasse de recursos executado em 2009.

A escola ainda não utiliza o PDE Interativo, mas elaborou o último PDE Escola no SIMEC, já informatizado. Apesar disso, quando solicitado material de construção e versão impressa do PDE, a gestora informou desconhecer a existência desse material na escola e afirmou possuir apenas uma versão do plano de ação impressa, que, no período da pesquisa, estava na SECULT, acompanhando a prestação de contas da escola. Também não havia nenhum tipo de registro da implantação nem de elaborações/revisões do PDE em anos anteriores.

A escola também não dispõe de informações sobre o PDE Escola em local visível e, segundo a gestora, embora reconheça que essa deveria ser a finalidade, não há no

PDE da E1 nenhum objetivo ou meta relacionados à melhoria ou manutenção do IDEB da Escola.

Nos contatos com a escola, apenas uma funcionária, que já foi gestora em outra unidade escolar, demonstrou conhecer sobre o PDE Escola e sua metodologia.

E2 – Escola Municipal Teodoro Sampaio

A E2 também não revisou o seu PDE Escola em 2012 e teve a sua última elaboração, assim como a E1, em 2009, na ocasião do último repasse financeiro por parte do MEC para esse grupo de escolas. Assim sendo, ainda não utiliza o PDE Interativo, mas também elaborou o PDE de 2009 no SIMEC.

Quando solicitado, a escola apresentou uma versão digitalizada do último plano e disponibilizou uma impressão para análise da pesquisa. Em material impresso, informou ter registro em atas, embora não as tenha encontrado, mas apresentou um relatório produzido em 2010 com os resultados do PDE Escola. Nele constam fotos e cálculos percentuais do alcance parcial das metas estabelecidas. Havia ainda impressos documentos relativos à execução financeira e prestação de contas da escola. A escola também não dispunha de registros do PDE anteriores a 2009.

Não há, em local visível, nenhuma informação sobre o PDE da escola, mas a gestora afirmou que as diversas fotos de eventos e atividades realizadas expostas em murais correspondem a ações que “tiveram início no PDE da Escola”.

No PDE, não há nenhuma meta relacionada à elevação do IDEB; entretanto, há uma meta relacionada à melhoria dos índices de aprovação no ensino fundamental anos iniciais em português e matemática, áreas de conhecimento com desempenhos aferidos na realização da Prova Brasil, parte integrante do IDEB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a pesquisa foi realizada com o recorte de uma extensa rede de ensino, cujas escolas possuem características distintas e as realidades estão sujeitas à modificações ao longo do tempo, os resultados aqui apresentados, embora possam ser indicativos de uma prática disseminada, podem não traduzir especificamente a realidade de toda a rede municipal de Salvador; porém, a análise das unidades escolares investigadas, aliada à experiência de acompanhamento no MEC da pesquisadora permite concluir que o PDE Escola não foi implementado pelas escolas públicas pesquisadas.

As unidades escolares dessa investigação demonstraram que ainda vêem o Programa como ação estanque e o associam à captação de recursos financeiros, assim como à época da sua implantação, ainda na década de 90.

Alguns pontos observados na pesquisa ilustram a afirmação sobre a não implementação do PDE Escola:

Ausência de registros anteriores:

Nenhuma das duas escolas apresentou material real, de produções anteriores do PDE Escola. Os registros eram, ainda que poucos, apenas da última elaboração, em 2009. A ausência desses registros, inclusive, não permitiu que elas apenas revisassem o plano em 2009, tendo, ambas, que reiniciar a elaboração de um marco zero. As gestoras também não identificaram ninguém da comunidade escolar que detivesse informações sobre o PDE Escola em anos anteriores a 2009.

Tempo de pausa no Programa:

As últimas atividades relativas ao PDE Escola datam do tempo de execução das ações programadas e da prestação de contas dos recursos utilizados, entre os anos

de 2009 e 2010. Como não havia previsão de novo repasse, o plano executado não foi revisado, mesmo com as metas não alcançadas integralmente.

Informações limitadas sobre o Programa:

Como já dito anteriormente, embora nenhuma das duas gestoras tenha demonstrado dificuldades em identificar sobre qual Programa a pesquisa seria realizada, ambas não souberam informar, com segurança, o que é o PDE Escola, de acordo com a sua concepção. Foi possível identificar, ainda, informações equivocadas a respeito dele, como a ideia de que ele “atende” apenas a alguns turnos de atividade da escola.

Priorização do repasse financeiro em detrimento da metodologia:

Mesmo ambas afirmando entender o PDE Escola como um Programa além do repasse financeiro destinado a ela, em vários momentos, na entrevista, no questionário e, até mesmo, nas análises dos documentos, foi possível verificar a atenção dispensada ao recurso financeiro.

Confirmação de alguns resultados das pesquisas anteriores:

As gestoras das duas escolas pesquisadas também atribuíram ao PDE Escola adjetivos como burocrático, difícil, trabalhoso. A adoção imposta do Programa e sua contribuição mediana para a melhoria dos indicadores acadêmicos também apareceram nessa pesquisa.

Ainda assim, mesmo que não tenha surtido o efeito desejado, também pode ser observado que a experiência na elaboração do PDE Escola contribuiu para introduzir ou reavivar a idéia para as gestoras do planejamento como função administrativa útil e necessária para o trabalho da escola, ainda que com a adoção de outras metodologias que não a ofertada pelo MEC. Mesmo sem utilizá-lo da forma pretendida, as duas gestoras identificaram que usar “planejamento é importante”.

Vale dizer que as constatações apresentadas não têm como objetivo responsabilizar nem as escolas nem os gestores pelo fracasso na implementação do PDE Escola.

Alguns aspectos observados na análise podem ter contribuído para a não implementação:

1. Embora recomende a utilização da metodologia por todas as escolas públicas, a sensibilização do MEC para a adoção do planejamento sempre teve como foco aquelas que estavam contempladas nas prioridades e que receberiam recursos financeiros, o que só reforça a idéia do Programa atrelado ao financiamento;
2. O entendimento equivocado de que um Programa ou Projeto, apenas por existir, tem o papel e o poder de ocasionar mudanças nas realidades das escolas. O PDE Escola é um instrumento, uma ferramenta a serviço da escola, que, portanto, pode ser bem ou mal utilizado pelas unidades escolares.
3. A alta rotatividade dos profissionais das escolas, incluindo aí o gestor que, quando eleito, pode permanecer consecutivamente na função, por, no máximo, dois mandatos de três anos cada; e o grande número de professores removidos das unidades escolares, bem como, no caso da rede municipal de Salvador, o continente de terceirizados nas funções de apoio e administrativo; contribui para a descontinuidade não só do PDE Escola, como de demais Programas e Projetos implantados.
4. Ao longo dos treze anos, as constantes mudanças, tanto nos critérios para implantação do PDE Escola, como na metodologia e nas regras de financiamento podem ter transmitido às redes de ensino e escolas a ideia de um Programa inacabado, em constante fase de testes e ajustes, prejudicando a sua credibilidade.
5. A informatização do PDE Escola, através do SIMEC ou do PDE Interativo, apresentada para as escolas como uma forma mais rápida, mais fácil, mais prática e auto instrucional de fazer o planejamento, não explicita o que, de mais importante, a tecnologia poderia acrescentar ao PDE, que é a possibilidade dos

registros, do monitoramento e do acompanhamento constante e da troca de informações rápidas entre as esferas (Escola – Secretarias – MEC). A simplificação é reforçada pela disponibilização nos sistemas de um canal de atendimento através de e-mail geral ou 0800 para as escolas com dúvidas ou dificuldades.

Mesmo que o estudo não tenha a pretensão de expandir sua avaliação para todas as escolas da rede municipal de Salvador, nem do país inteiro, as conclusões dessa pesquisa, aliadas à vivência da pesquisadora com diversas redes de ensino municipais e estaduais no acompanhamento do PDE Escola pelo MEC e ao resultado de pesquisas anteriores apresentados nessa investigação, levantam a possibilidade do Programa não ter sido, ainda, implementado nas escolas públicas brasileiras, salvo exceções não apresentadas.

Outro ponto importante que pode ser levantado para discussões posteriores a partir dessa pesquisa diz respeito à adoção do PDE Escola pelas escolas com IDEB abaixo da média nacional como estratégia para melhoria do índice, oriunda da crença do MEC de que as escolas com PDE implementado podem obter melhores resultados nas aferições. As duas escolas pesquisadas possuíam realidades antagônicas quanto aos resultados do IDEB e trajetórias bem semelhantes no PDE Escola. Embora esse não tenha sido o objetivo principal da pesquisa, não foi evidenciado, em nenhum momento durante a sua realização, que a elaboração e execução do PDE Escola interferiram nos resultados obtidos pelas duas unidades escolares, mesmo que as gestoras o tenham avaliado como importante aliado. Considerando que o PDE Escola não se efetivou como política nas escolas pesquisadas, a opinião das gestoras, nesse caso, só poderia ser considerada no campo da hipótese, do mesmo modo que o MEC considera, já que ainda não foram realizadas pesquisas para tal fim.

Convém dizer que esse registro não pretende minimizar o debate necessário sobre o uso do IDEB como instrumento de identificação da qualidade da educação e do

trabalho da escola, visto que, como já dito anteriormente, a forma de avaliação não contempla processos, indispensáveis para a educação.

Quando esse trabalho já estava concluído, o Ministério da Educação divulgou os resultados preliminares do IDEB 2011. Como já era esperado, em linhas gerais, as escolas públicas brasileiras elevaram os seus índices em todas as etapas do Ensino Básico, chegando o Brasil à nota 5,0 para o EF anos iniciais, superando a meta prevista para 2013 e já bem próximo da meta estabelecida para última coleta, que é de 6,0 em 2021. No EF anos finais a meta nacional também foi superada, atingindo 4,1. Para o município de Salvador, mesmo ainda abaixo da média brasileira, os índices atuais também corresponderam às expectativas: alcançou-se 4,0 para o EF anos e iniciais e 2,8 para o EF anos finais. As escolas pesquisadas, E1 e E2 também receberam os seus resultados e as previsões das gestoras se confirmaram: A E1 até obteve bons resultados no EF anos iniciais, atingindo a nota 4,0 e superando a meta prevista para essa coleta que era de 3,2; mas nos EF anos finais, em que sempre estive na liderança do 'ranking', obteve apenas 3,2, nota inferior à meta prevista de 4,0 e a menor de todas as suas coletas, inclusive a primeira, de 2005. A E2, mesmo não superando a meta prevista para o EF anos iniciais que era de 3,6, elevou um pouco o seu índice, passando de 3,0 para 3,1. No EF anos finais, em que sempre estive nas últimas posições, o seu resultado também melhorou e ela superou a meta prevista de 2,4, atingindo 2,6.

Como esses resultados, ainda distantes da meta nacional, as escolas dessa pesquisa poderão, em um próximo levantamento, aparecer novamente na lista de escolas priorizadas para atendimento do MEC e terem mais recursos financeiros destinados para a execução das suas ações. Se isso ocorrer, é bem provável que o PDE Escola volte a fazer parte da realidade delas, mais uma vez.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M... [et.al.]. **Conselho Escolar e a Relação entre a Escola e o Desenvolvimento com Igualdade Social**. Brasília: MEC/SEB, 2006. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; 10).

ALVES, F. **Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras**. Cadernos de Pesquisa, v. 38, n. 134, maio/ago. 2008.

AMARAL SOBRINHO, J. **O Plano de desenvolvimento da escola e a gestão escolar no Brasil: situação atual e perspectivas**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001. (Série Documentos n. 2).

_____. **PDE: Resultados e Perspectivas**. Brasília, DF: MEC / BIRD / FUNDESCOLA, 2004.

BAHIA. **Plano Estadual de Educação**. Secretaria da Educação. Salvador: SEC, 2006.

BEZERRA, Maura Costa. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE) NO ENSINO FUNDAMENTAL: inovação ou prática antiga?**. 01/04/2003, 1v. 110p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – EDUCAÇÃO.

BRASIL. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola**. 3. Ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

_____. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em www.planalto.gov.br.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em www.planalto.gov.br.

_____. **Lei 4.024/1961. Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1961.

_____. **Lei 5.692/1971. Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1971.

_____. **Lei 9.494/2006. Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

_____. **Lei 10.172/2001. Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação. Brasília, 2001.

_____. **Plano decenal de educação para todos**. Brasília: MEC, 1993. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>.

CABRITO, Belmiro Gil. **Avaliar a qualidade em educação: Avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê?** Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 178-200, maio/ago. 2009.

CARVALHO, Angelina; DIOGO, Fernando. **Projecto Educativo**. 3. Ed. Porto: Afrontamento, 1999.

CASTRO, Maria Rosana de Oliveira. **A Democratização da gestão escolar no município de Santa Bárbara do Pará a partir do PDE**. 01/04/2007, 2v. 129p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ – EDUCAÇÃO.

CHAUÍ, Marilena. **Público, Privado, Despotismo**. In NOVAES. *Ética*. 7ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras. (pp:345-391). 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISÓSTOMO, Adriana Lorena Mendes. **A Materialização do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, Nas Escolas Públicas de Teresina: aspectos e olhares que se entrecruzam**. 01/02/2007, 1v. 90p. Dissertação de Mestrado. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - EDUCAÇÃO

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. 6 ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

_____. **A nova LDB: ranços e avanços**. 13 ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

DOURADO, L. F. OLIVEIRA, J. F. **A qualidade da Educação: Perspectivas e Desafios**. Cad. Cedes, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollins Publishers, 1993.

_____. **Introdução à Administração**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DURANS, Carlene Moreira. **A organização do trabalho pedagógico frente às mudanças no mundo do trabalho: o PDE enquanto estratégia de organização e gestão escolar**. 01/03/2006, 3v. 169p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - EDUCAÇÃO

FERNANDES, R. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

GADOTTI, Moacir. Romão, José E. (org.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3ª Edição. São Paulo, 2000.

GENTILI, Pablo A. A. SILVA, Tomaz Tadeu (orgs). **Neoliberalismo, Qualidade Total e educação: Visões Críticas**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUTIERREZ, G.; CATANI, A. In: FERREIRA, N. (org) **Gestão Democrática na Educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. 7.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

LEITÃO, Elione Maria Diogenes. **O Plano de Desenvolvimento da Escola em Foco: uma análise da educação no Ceará em tempo de ajustes neo-liberais**. 01/04/2005, 1v. 310p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LIBÂNEO, J. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5ª Ed. Goiânia: M F livros, 2008.

LIBÂNEO, J.; OLIVEIRA, J.; TOSHI, M. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

_____. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão. Vol I.

_____. **Gestão Escolar e formação de gestores**. Em aberto, Brasília, V. 17, n° 72, fev/jun, 2000.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo: Vozes, 2008.

LYOTARD, Jean François. **A Condição Pós-Moderna**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2002.

MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA. 1932. Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb07a.htm>.

MELO, Iêda Maria Costa. **O gestor e o plano de desenvolvimento da escola (PDE) em uma escola pública de Santo Antônio do Descoberto - Goiás**. 01/02/2003, 1v. 149p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA - EDUCAÇÃO

MINTZBERG, H; et al. **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Trad. Luciana de O. Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, Isabel Ana de Moraes. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE/FUNDESCOLA) e a Autonomia na Gestão Escolar**. 01/05/2002, 4v. 95p. Dissertação de Mestrado. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS - EDUCAÇÃO

NÓBREGA, Cristiane Liberato. **O plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) numa perspectiva de governo democrático popular: uma análise da experiência na Rede de Ensino do Recife – PE.** 01/09/2005, 1v. 156p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - EDUCAÇÃO

NOVAES, I. L. **O planejamento da gestão da escola.** Cadernos de Pesquisa Esse in Curso. Universidade do Estado da Bahia/Departamento de Educação/Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduc), v. 3, n. 5, dez./2005. Salvador, 2006.

_____. **O planejamento e a organização escolar.** Cadernos de Pesquisa Esse in Curso. Universidade do Estado da Bahia/Departamento de Educação/Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduc), v. 4, n. 6, jun./2006. Salvador, 2006.

OLIVEIRA, D. O. (Org.). **Gestão democrática de educação: desafios contemporâneos da educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARENTE, José Filho. **Planejamento estratégico na educação.** Brasília: Plano Editora, 2001.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIBEIRO, Benvinda Barros Dourado. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e suas implicações na organização e gestão da escola pública do Tocantins.** 01/11/2002, 1v. 126p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – EDUCAÇÃO

SALVADOR. **Lei orgânica do município do Salvador.** Disponível em www.cms.ba.gov.br

SANTOS, Joana D'arc. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: um estudo sobre o processo de implementação e seus impactos para a gestão escolar e a qualidade do ensino.** 01/08/2003, 1v. 188p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - EDUCAÇÃO

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: Trajetória, Limites e Perspectivas.** Ed. Autores Associados. Campinas-SP, 1997

_____. **PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação: Análise crítica da proposta do MEC.** Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

SCHAWARTZMAN, Simon. **“Dez Proposições Controversas sobre a Qualidade da Educação Básica no Brasil”** in Rio de Janeiro: Trabalho e Sociedade, Ano 2, Nº2, Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, Wanda Pereira de Lima. **Formação centrada na escola: em face ao plano de desenvolvimento da escola.** 01/09/2007, 1v. 107p. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – EDUCAÇÃO

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição, SOBRINHO, José Amaral. **Como elaborar o plano de Desenvolvimento da escola.** Brasília: Ministério da Educação, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Lista completa de dissertações encontradas sobre o PDE Escola	96
APÊNDICE B – Carta de apresentação com termo de consentimento livre e esclarecido	99
APÊNDICE C – Ficha de Identificação da Escola pesquisada	100
APÊNDICE D – Questionário – Parte 1	101
APÊNDICE E – Questionário – Parte 2	102
APÊNDICE F – Roteiro para Entrevista com os (as) gestores (as)	106
APÊNDICE G – Roteiro de observação e análise documental do PDE Escola	107

A – LISTA DE DISSERTAÇÕES ENCONTRADAS SOBRE PDE ESCOLA

Adriana Lorena Mendes Crisóstomo. **A Materialização do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, Nas Escolas Públicas de Teresina: aspectos e olhares que se entrecruzam.** 01/02/2007, 1v. 90p. Mestrado. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - EDUCAÇÃO
Orientador (es): Luís Carlos Sales

Benvinda Barros Dourado Ribeiro. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e suas implicações na organização e gestão da escola pública do Tocantins.** 01/11/2002, 1v. 126p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – EDUCAÇÃO
Orientador(es): JOÃO FERREIRA OLIVEIRA

Carlene Moreira Durans. **A organização do trabalho pedagógico frente às mudanças no mundo do trabalho: o PDE enquanto estratégia de organização e gestão escolar.** 01/03/2006, 3v. 169p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Paulo da Trindade Nerys Silva

Cristiane Liberato da Nóbrega. **O plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) numa perspectiva de governo democrático popular: uma análise da experiência na Rede de Ensino do Recife – PE.** 01/09/2005, 1v. 156p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Márcia Angela da Silva Aguiar

Elione Maria Diogenes Leitão. **O Plano de Desenvolvimento da Escola em Foco: uma análise da educação no Ceará em tempo de ajustes neo-liberais.** 01/04/2005, 1v. 310p. Profissionalizante. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Orientador(es): Alba Maria Pinho de Carvalho

Iêda Maria Costa Melo. **O gestor e o plano de desenvolvimento da escola (PDE) em uma escola pública de Santo Antônio do Descoberto - Goiás.** 01/02/2003, 1v. 149p. Mestrado. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Clélia de Freitas Capanema

ISABEL ANA DE MORAES. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE/FUNDESCOLA) e a Autonomia na Gestão Escolar.** 01/05/2002, 4v. 95p. Mestrado. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Marília Gouvea de Miranda

Joana D'arc dos Santos. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: um estudo sobre o processo de implementação e seus impactos para a gestão**

escolar e a qualidade do ensino. 01/08/2003, 1v. 188p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Alfredo Macedo Gomes

Liane Miranda Silva. **O PAPEL DO DIRETOR NA IMPLEMENTAÇÃO DO PDE ESCOLA: EXPERIÊNCIAS EM JUIZ DE FORA.** 01/08/2010, 1v. 128p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Beatriz de Basto Teixeira

Lílian Beatriz Daróz Pinto de Arruda Sodré. **A implantação do PDE e sua consolidação em Mato Grosso do Sul no período de 1998 a 2005.** 01/08/2006, 1v. 105p. Mestrado. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Ester Senna

Maria Rosana de Oliveira Castro. **A Democratização da gestão escolar no município de Santa Bárbara do Pará a partir do PDE.** 01/04/2007, 2v. 129p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Terezinha Fatima Andrade Monteiro dos Santos

MARISA BOTÃO DE AQUINO. **"Gestão do Planejamento Escolar no Ceará (2004-2007): o que mudou?"**. 01/06/2007, 1v. 110p. Profissionalizante. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - PLANEJAMENTO E POLITICAS PÚBLICAS
Orientador(es): FRANCISCO HORACIO DA SILVA FROTA

MARY SYLVIA MIGUEL FALCÃO. **Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) nas Escolas de Dourados / Mato Grosso do Sul: Uma Proposta (RE) Centralizadora.** 01/08/2006, 1v. 264p. Mestrado. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - EDUCAÇÃO: HISTÓRIA, POLÍTICA, SOCIEDADE
Orientador(es): LUCIANA MARIA GIOVANNI

MAURA COSTA BEZERRA. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE) NO ENSINO FUNDAMENTAL: inovação ou prática antiga?**. 01/04/2003, 1v. 110p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - EDUCAÇÃO
Orientador(es): ANTONIO CABRAL NETO

Olga Maria dos Reis Ferro. **O Plano do Desenvolvimento da Escola - PDE na Escola Pública de Ensino Fundamental em Mato Grosso do Sul.** 01/11/2001, 1v. 213p. Mestrado. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Elcia Esnarriaga de Arruda

Rosária da Paixão Trindade. **O Processo de Implantação e Implementação do PDE Escola em Feira de Santana: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares.** 01/09/2009, 1v. 168p. Mestrado. UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE
Orientador(es): IVAN LUIZ NOVAES

Sônia Maria Borges de Oliveira. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA – PDE: a gestão escolar necessária frente às diretrizes educacionais do Banco Mundial.** 01/05/2005, 1v. 132p. Mestrado. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Maria Dilnéia Espíndola Fernandes

Wanda Pereira de Lima e Silva. **Formação centrada na escola: em face ao plano de desenvolvimento da escola.** 01/09/2007, 1v. 107p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - EDUCAÇÃO
Orientador(es): Ademar de Lima Carvalho

Welma Alegna Terra. **O plano de Desenvolvimento da Escola - PDE - Organização do trabalho escolar e educação.** 01/12/2004, 1v. 137p. Mestrado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - EDUCAÇÃO
Orientador(es): ELY GUIMARÃES DOS SANTOS EVANGELISTA

B – CARTA DE APRESENTAÇÃO COM TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Diretor (a) e/ou Coordenador (a) pedagógico (a),

O presente questionário será utilizado para a minha pesquisa no Mestrado em Educação e Contemporaneidade da Universidade da Bahia, orientada pelo Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes. O seu objetivo é coletar dados acerca da implantação e implementação do PDE Escola na unidade escolar.

O questionário contém afirmações para as quais você deverá atribuir uma nota, compreendida entre 1 e 4. Cada nota corresponde à uma resposta e a sua escolha deve ser por aquela que mais se aproxime da realidade. No campo destinado às evidências você pode respaldar a sua escolha apresentando uma informação que a justifique. A correspondência das notas pode ser conferida na legenda abaixo:

1 – Nunca / não

2 – Poucas vezes / Raramente

3 – Na maioria das vezes / com freqüência

4 – Sempre / sim

A sua participação é voluntária, mas também é de extrema importância para o resultado dessa pesquisa. Em nenhuma possibilidade seu nome será mencionado ou as suas informações pessoais repassadas ou utilizadas indevidamente. Não há benefícios imediatos previstos na participação dessa pesquisa, nem cobranças e pagamentos envolvidos. No seu consentimento para a participação, solicito que uma via desta página seja datada e assinada como confirmação.

Em caso de dúvidas ou questionamentos, estarei à inteira disposição para esclarecê-los através do telefone (71) 9171-XXXX ou pelo e-mail melissabarreto@hotmail.com.

Agradeço antecipadamente à sua atenção e participação.

Atenciosamente,

Melissa Barreto de Sousa

Mestranda em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia

_____ Visto do Diretor (a) / Coordenador (a) pedagógico (a)

C – FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA

(De uso exclusivo da Pesquisadora)

Nome da Escola _____

SEEC _____ Número da escola na pesquisa _____

CRE _____ Bairro _____

Ano de fundação da escola _____ Porte _____

Quantidade de alunos _____ Professores _____ Funcionários _____

Educação infantil

Ensino Fundamental Anos iniciais Anos finais

Outro nível / modalidade de ensino _____

Ano de implantação do PDE Escola: _____

Anos de recebimento de recursos via PDE Escola (PME ou PAF):

Total de recursos recebidos (em R\$) _____

IDEB – Metas e resultados alcançados:

Anos iniciais:

META	2005		2007		2009	
ÍNDICE	2005		2007		2009	

Anos finais:

META	2005		2007		2009	
ÍNDICE	2005		2007		2009	

D – QUESTIONÁRIO – PARTE 1

PESQUISA – Etapa I

ESCOLA n° _____

(CAMPO A SER PREENCHIDO PELA PESQUISADORA)

SOBRE O GESTOR (A) / COORDENADOR (A) PEDAGÓGICO (A):

Gestor (a) Coordenador (a) Pedagógico (a)

Tempo de experiência como gestor (a) escolar ou Coordenador (a) Pedagógico (a):

0 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos mais de 10 anos

Tempo no cargo na escola que atua no momento:

0 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos mais de 10 anos

Em caso de gestor (a), está no cargo por:

Eleição Indicação

Formação:

Curso superior Sim Não

Pedagogia ou curso normal superior

Licenciatura _____

Bacharelado _____

Outra formação _____

Possui:

Especialização Mestrado Doutorado

SOBRE A SUA ATUAÇÃO NA ESCOLA:

Desenvolve outros projetos do Governo Federal? Em caso afirmativo, quais?

Desenvolve projetos elaborados pela própria escola? Em caso afirmativo, quais?

E – QUESTIONÁRIO – PARTE 2

PESQUISA – Etapa II

Responder ao questionário atribuindo para cada proposição a nota que mais se aproxima da realidade da escola, considerando a legenda abaixo:

1 – Nunca / não

2 – Poucas vezes / Raramente

3 – Na maioria das vezes / com frequência

4 – Sempre / sim

Se julgar necessário, apresentar para cada proposição uma evidência que represente, ratifique a nota atribuída como no exemplo abaixo:

Nº	PROPOSIÇÃO	ESCALA				EVIDÊNCIAS
01	O PDE Escola da unidade escolar foi revisado em 2011	1	2	3	4	Plano revisado inserido no SIMEC em 30/11/2011 – PDE Interativo

QUESTIONÁRIO

Nº	PROPOSIÇÃO	ESCALA				EVIDÊNCIAS
SOBRE O PDE-ESCOLA						
01	A escola executou a etapa da preparação (primeiros passos) para a implantação / revisão do PDE Escola	1	2	3	4	
02	A comunidade escolar sabe da existência do PDE Escola	1	2	3	4	
03	O PDE Escola contribui com a melhoria da gestão da escola	1	2	3	4	

04	O PDE Escola contribui com a melhoria do trabalho pedagógico dos (as) professores (as)	1	2	3	4	
05	O PDE Escola contribui com a melhoria da aprendizagem dos alunos	1	2	3	4	
06	O PDE Escola contribui com a melhoria dos índices de resultados da escola	1	2	3	4	
07	O PDE Escola é uma ferramenta indispensável para a organização e o planejamento das ações da escola, independente de repasse financeiro	1	2	3	4	
08	A escola pretende continuar utilizando o PDE Escola como instrumento de planejamento das suas ações nos próximos anos independente de repasse financeiro	1	2	3	4	
09	A importância do PDE Escola para a unidade escolar pode ser atribuída ao recurso repassado após a sua elaboração	1	2	3	4	
10	O repasse financeiro é indispensável para a elaboração / revisão do PDE Escola pela unidade escolar	1	2	3	4	

QUANTO À PARTICIPAÇÃO NO PDE-ESCOLA

11	O Grupo de trabalho do PDE Escola foi constituído com representantes de toda a comunidade escolar	1	2	3	4	
12	O diretor (a) é o coordenador do PDE Escola	1	2	3	4	
13	Houve participação dos (as) professores (as) na construção do PDE Escola	1	2	3	4	
14	Houve participação dos (as) funcionários (as) na construção do PDE Escola	1	2	3	4	
15	Houve participação dos (as) alunos (as) na construção do PDE Escola	1	2	3	4	
16	Houve participação dos pais na construção do	1	2	3	4	

	PDE Escola					
17	Houve participação de membros da comunidade na construção do PDE Escola	1	2	3	4	
18	A comunidade escolar demonstra interesse em participar da construção e execução do PDE Escola	1	2	3	4	
SOBRE A EXECUÇÃO E O MONITORAMENTO						
19	A escola monitora a execução do seu PDE Escola no sentido de observar se os resultados esperados estão sendo alcançados	1	2	3	4	
20	A escola avalia os resultados alcançados com o PDE Escola juntamente com a comunidade escolar	1	2	3	4	
21	A equipe gestão escolar vê o PDE Escola como aliado na melhoria dos seus resultados da escola	1	2	3	4	
22	Os (as) professores (as) utilizam o PDE Escola para nortear o planejamento pedagógico das suas atividades	1	2	3	4	
23	Os (as) funcionários (as) utilizam o PDE Escola no direcionamento das suas atividades	1	2	3	4	
24	O conselho/colegiado escolar utiliza o PDE Escola nas suas reuniões de acompanhamento	1	2	3	4	
25	O PDE Escola é ponto de discussão nas reuniões entre pais e escola	1	2	3	4	
26	O PDE Escola é o programa mais importante desenvolvido atualmente pela escola	1	2	3	4	
SOBRE O PDE-ESCOLA E O IDEB						
27	O PDE Escola é um importante aliado na melhoria do IDEB da escola	1	2	3	4	

F – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS (AS) GESTORES (AS)

1 – Entendimento da proposta do Programa

O que a gestora entende pelo Programa PDE Escola?

Como o PDE Escola chegou à escola?

A equipe conhece o PDE Escola?

O que é mais importante no PDE Escola?

2 – Relevância do Programa

Qual a importância atribuída ao PDE Escola na escola?

Qual a contribuição do PDE Escola para a gestão da escola?

Qual a sua relação com os demais programas executados na escola?

3 – Participação na escola

Como se dá a participação no PDE Escola?

Como se dá a participação na escola a partir do PDE Escola?

4 – Autonomia da e na escola

O PDE Escola contribui no aumento do grau de autonomia da escola para a execução das suas ações?

5 – Internalização do planejamento como prática administrativa

O PDE Escola hoje faz parte das ações da escola?

A escola pretende continuar com o PDE Escola?

6 – Qualidade da Escola

A escola se reconhece como uma escola de qualidade?

O IDEB da escola reflete a sua qualidade?

G – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL DO PDE ESCOLA

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO / ANÁLISE DO PDE-ESCOLA

(Instrumento de uso exclusivo da pesquisadora nas unidades escolares selecionadas)

Nº	PROPOSIÇÕES	SIM	NÃO
01	O PDE Escola está atualizado em 2012		
02	A escola já utiliza o módulo do PDE Interativo no SIMEC		
03	A escola possui material de construção (rascunho) do PDE Escola		
04	A escola possui registros de reuniões / encontros com a equipe escolar para construção e monitoramento do PDE Escola		
05	Há cópias impressas do PDE Escola na escola		
06	Há, em local visível, informações sobre o PDE Escola da escola		
07	Há no PDE Escola da unidade escolar objetivo relacionado à melhoria do IDEB		
08	A sigla IDEB ou o seu significado é mencionado no PDE Escola da unidade escolar		
09	Há no PDE Escola da unidade escolar metas e ações relacionadas ao componentes do IDEB – taxa de rendimento escolar e aprendizagem em língua portuguesa e matemática		