



GT05 - Estado e Política Educacional – Trabalho 579

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA E OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE PÚBLICA

Suzana dos Santos Gomes - UFMG

Resumo

Este trabalho investigou o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), identificando influências, contribuições e desafios para a gestão escolar. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que envolveu estudo de caso em uma escola da rede pública. O referencial teórico tem suas bases em pesquisas que discutem políticas públicas, PDE Escola e avaliação educacional, à luz das colaborações de Fonseca (2003), Trindade (2009), Taques (2011), Gomes (2015) e Cordeiro (2015). Os resultados indicam que as escolas priorizadas pelo PDE Escola, em 2012, apresentaram melhores resultados no IDEB de 2013 em relação aos índices de 2009 e 2011. Constatou-se ainda que a introdução das tecnologias digitais no contexto escolar favoreceu a disseminação do PDE Escola, otimizou a elaboração do plano de ação pelos profissionais da escola, ainda que preservando a lógica gerencialista, mas não contribuiu efetivamente para a ampliação da democracia na gestão escolar.

Palavras-chave: Políticas Públicas, PDE Escola, Gestão Escolar, Avaliação Educacional.

Introdução

Este trabalho investigou a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) na rede pública estadual de Minas Gerais, identificando influências, contribuições e desafios para a gestão escolar. Quanto à metodologia optou-se pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo por meio de estudo de caso de natureza qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumentos o questionário, a entrevista semiestruturada e a observação participante nas reuniões pedagógicas de uma escola, tendo em vista o desenvolvimento das ações do PDE Escola.

Esse cenário tem incentivado debates e pesquisas sobre a gestão implementada no contexto educacional. Diante disso, realizou-se análise do processo de implantação do PDE Escola, identificando a origem do programa, concepção presente na sua organização e no trabalho escolar.

Considera-se relevante salientar que pesquisas de âmbito nacional revelam que a utilização do PDE Escola se restringiu à obtenção de recursos financeiros, e que seu

objetivo principal de instrumento de planejamento estratégico para melhoria da qualidade da educação não foi atingido tendo sido considerado, em alguns casos, subutilizado. (TRINDADE, 2009; CORDEIRO, 2015).

Nóbrega (2005) em seus estudos destacou a prevalência no processo de planejamento da metodologia de planejamento estratégico concernente ao PDE, em detrimento dos processos participativos condizentes com o Projeto Político Pedagógico (PPP). Isso se justifica porque os profissionais de um modo geral, não se envolvem na elaboração dos programas e projetos da escola de modo democrático e participativo.

Também Evangelista (2014) alerta que os planos de ação elaborados pelas unidades escolares incorporam a visão de gestão educacional que propõe a adoção do modelo gerencial, baseado em metas, resultados, qualidade do ensino, competências e habilidades, meritocracia, dentre outros.

Frente ao contexto ora apresentado, procurou-se investigar o seguinte problema: como o programa PDE Escola tem sido implementado pelos profissionais da escola? Esse problema deu origem a outros questionamentos, tais como: os gestores conseguiram operacionalizar o PDE Escola denominado PDDE Interativo? A inserção das tecnologias digitais favoreceu o desenvolvimento de programas de repasse de recurso financeiro diretamente às escolas? Que mudanças foram identificadas na Escola com a implantação desse programa?

2. PDE Escola: origem, metodologia, desafios e perspectivas

O PDE Escola surgiu em 1998, em um contexto de democratização da educação e enfrentamento de altos índices de reprovação das escolas em busca da equidade de oportunidades e melhoria da gestão, sobretudo, em municípios populosos pertencentes às camadas populares de três regiões do país: Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Foi impulsionado, primeiramente, pela Declaração Mundial de Educação para Todos (DMET), realizada em 1990, em Jomtiem, cujo objetivo principal era assegurar a educação para todos. Trata-se, portanto, de um compromisso reiterado pelos líderes dos nove países mais populosos do mundo, reunidos pela Declaração de Nova Delhi, em 1993, e pela Declaração de Dakar, realizada em Senegal, no ano de 2000, tendo como patrocinadores o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD),

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e o Banco Mundial (BM).

Taques (2011), em pesquisa realizada nas escolas estaduais do Paraná, afirma que o PDE Escola surgiu,

no contexto do desenvolvimento mundial, diante do diagnóstico de pobreza extrema e de altos índices de analfabetismo, os organismos internacionais colocam a educação no centro das discussões, entendendo-a como a forma mais efetiva de combate da pobreza e como uma das chaves para o desenvolvimento. (TAQUES, 2011, p. 15).

Assim, nesse contexto, o PDE Escola teve papel fundamental, configurando-se como uma política pública compensatória, abrangendo escolas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país, estabelecendo o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) como referencial para selecionar escolas que receberiam recurso financeiro com o intuito de promover o desenvolvimento de suas ações.

As orientações do Ministério da Educação (MEC) para o desenvolvimento do plano destacam que,

A escola como organização terá sucesso quando conseguir administrar seus componentes e recursos de modo a fazer certo as coisas (eficiência); fazer as coisas certas (eficácia); fazer certo as coisas certas (efetividade) e garantir igualdade de condições para todos (equidade). A escola para ser administrada como uma organização, como um sistema, precisa planejar, organizar-se, ter uma forte liderança e o controle das ações, dos processos e dos diferentes recursos que podem viabilizá-la. (BRASIL, 2006, p. 9).

Constata-se a relevância atribuída ao plano, bem como o modo de organização da escola. Cabe ainda ressaltar que, nesse processo, ocorreram algumas mudanças. Em 2007 houve a expansão dessa política pública de apoio à gestão, com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Assim, o PDE Escola passou de abrangência restrita para abrangência nacional, contemplando cinco regiões do país, isto é, passou de “384 municípios para quase 3 mil municípios, com recursos na ordem de 1,3 bilhão de dólares” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 256).

A criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi considerada como marco importante, pelo fato de o indicador básico surgir em substituição ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), norteador para o desenvolvimento das ações do PDE Escola, e assumir também, a posição de referencial do MEC para indicação das escolas que receberiam o recurso, isto é, aquelas com o IDEB baixo.

Em consonância com essa discussão, Gomes (2015, p. 351) afirma que “com o

lançamento do PDE, pelo Governo Federal em 2007, a avaliação em larga escala passa a ser um dos pilares da política educacional do MEC” e acrescenta, ainda, que o “IDEB é mais do que um indicador estatístico, pois foi criado para ser um condutor das políticas públicas que visam à melhoria da qualidade na educação brasileira”. (GOMES, 2015, p. 351).

Coerente com essa perspectiva salienta-se que há concordância com a afirmação da autora, visto que o IDEB assumiu o papel de condutor de políticas públicas, tendo o PDE Escola como prioridade. Nesse caso, a Prova Brasil, criada em 2005, componente do IDEB, passou a ser um dos pilares da política educacional do MEC. Isso ocorreu porque o IDEB foi utilizado como critério para selecionar escolas públicas, consideradas fragilizadas, para desenvolver ações previstas no PDE Escola.

De acordo com o MEC, as razões para a criação do IDEB se justificam porque,

Um sistema educacional que reprova sistematicamente seus estudantes, fazendo com que grande parte deles abandone a escola antes de completar a educação básica, não é desejável, mesmo que aqueles que concluem essa etapa de ensino atinjam elevadas pontuações nos exames padronizados. Por outro lado, um sistema em que todos os alunos concluem o ensino médio no período correto não é de interesse caso os alunos aprendam muito pouco na escola. Em suma, um sistema de ensino ideal seria aquele em que todas as crianças e adolescentes tivessem acesso à escola, não desperdiçassem tempo com repetências, não abandonassem a escola precocemente e, ao final de tudo, aprendessem. (BRASIL, 2007, p. 1).

Sendo assim, o IDEB passou a fazer parte dos indicadores de qualidade da escola como componente fundamental a ser considerado pelos profissionais da escola na escrita do plano de ação, conforme pode ser observado no QUADRO 1.

QUADRO 1
Diagnóstico da Escola

Eixo	Dimensões	Tema
Resultados	Dimensão 1 – Indicadores e Taxas	IDEB
		Taxas de Rendimento
		Prova Brasil
	Dimensão 2 – Distorção e aproveitamento	Matrícula
		Distorção Idade-Série
		Aproveitamento escolar
		Áreas de Conhecimento
Intervenção Direta	Dimensão 3 - Ensino e aprendizagem	Planejamento Pedagógico
		Tempo de Aprendizagem
	Dimensão 4 - Gestão	Direção
		Processos
		Finanças
Intervenção Indireta	Dimensão 5 – Comunidade Escolar	Educandos
		Docentes

		Demais Profissionais
		Pais e Comunidade
		Conselho Escolar
	Dimensão 6 - Infraestrutura	Instalações
		Equipamentos

Fonte: Brasil (2014).

Como se vê, o Quadro 1 apresenta o procedimento do diagnóstico, que

é feito a partir de recortes conceituais da realidade da escola, que direcionam o olhar para aspectos relevantes do funcionamento da instituição. Os recortes são baseados nos estudos sobre os fatores que são determinantes para o sucesso da educação oferecida. Um olhar detalhado sobre o conjunto desses aspectos dará uma excelente perspectiva do funcionamento da escola e apontará o que deve ser aperfeiçoado pela gestão. (BRASIL, 2012a, p. 18).

O grupo de trabalho, previamente formado pela comunidade escolar, se prepara para o preenchimento do diagnóstico da escola, considerando o ponto de partida ou seu “raio x”, onde serão identificados os principais desafios, sejam eles referentes às disciplinas e/ou turmas mais críticas para serem discutidos e analisados democraticamente para a proposição de ações e metas.

A partir do preenchimento, análise e reflexão do diagnóstico, o sistema apresenta uma síntese dos desafios a serem priorizados. Nesse sentido, é possível verificar a aba Plano Geral, cujo espaço encontra-se o plano de ação do PDE Escola para que os profissionais da escola definam os desafios de cada dimensão analisada, os objetivos, as metas e as ações a serem executadas, com definição dos responsáveis, bem como a previsão de recursos para o desenvolvimento das ações.

Nesse sentido, é importante que seja uma escola de qualidade, entendida como,

a que desenvolve relações interpessoais que conduzem a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; que coloca o aluno como foco de suas preocupações; que dispõe de recursos humanos com formação e motivação adequadas e com material escolar e didático necessário; que conta com instalações em quantidade e em condições adequadas de funcionamento; que tem assegurada a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. Além disso, uma escola de qualidade é aquela que constrói um clima escolar que favorece o processo de ensino-aprendizagem e que define e organiza processos que conduzem ao alcance de seus objetivos. A reunião dessas características se traduzirá em bom desempenho dos alunos. (BRASIL, 2006, p. 7).

O percurso do PDE Escola em seus dezoito anos de criação foi fortemente influenciado pelo avanço das tecnologias digitais na educação. Em 1998, sua versão era disponibilizada em um manual de aproximadamente duzentas páginas e os dados nos formulários preenchidos manualmente, enviados ao MEC, via correio e o atendimento até sua aprovação, para descentralização do dinheiro diretamente à Unidade Executora

da escola, era feito via telefone, o que tornava o processo moroso.

Em 2009, a partir da inserção das tecnologias digitais nas escolas, o MEC disponibilizou o PDE Escola em um sistema virtual, *on-line*, denominado Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC). No ano de 2012, o PDE Escola foi transformado em sistema denominado PDE Interativo, utilizando a metodologia de planejamento estratégico, dividido em 2 etapas, sendo a primeira delas o diagnóstico, e em seguida o plano de ação. O sistema PDE Interativo foi disponibilizado para todas as instituições escolares públicas do país, garantindo às escolas com os mais baixos IDEB a descentralização de recurso financeiro.

Outras mudanças aconteceram em 2014, e dentre elas, o sistema PDE Interativo passou a denominar-se PDDE Interativo, alteração que ultrapassou a simples mudança na denominação do sistema *on-line*, e alcançou dois grandes objetivos do MEC: i) promover o aprimoramento do PDE Escola enquanto política pública nacional e ii) consolidar o PDE Escola como instrumento de apoio à gestão escolar, superando a visão de programa de repasse de recursos. Nesse sentido, a etapa do diagnóstico presente na metodologia do planejamento estratégico do PDE Escola passou a ser de preenchimento obrigatório para repasse de recurso financeiro, para, então, haver desenvolvimento de outros programas do Governo Federal.

Sendo assim, o PDE Escola desenvolvido no sistema PDDE Interativo é considerado, atualmente, no cenário educacional como:

- 1) política pública de apoio à gestão, de preenchimento obrigatório para descentralização de recurso financeiro para desenvolver o plano de ação do PDE Escola, em escolas públicas com baixos IDEB;
- 2) metodologia de apoio à gestão baseada no planejamento estratégico, disponível a todas as escolas públicas do país, sem descentralização de recurso financeiro;
- 3) metodologia de apoio à gestão, tendo a sua primeira etapa, que é o diagnóstico, como preenchimento obrigatório para descentralização de recurso para os demais programas do Governo Federal, como, por exemplo, Programa Ensino Médio Inovador (PROEMI), Mais Educação, dentre outros.

Observa-se, por meio da análise da FIGURA 1, contendo a primeira tela exibida ao acessar o sistema, que o PDDE Interativo apresenta-se com a metodologia do programa PDE Escola, ou seja, se estrutura em: Identificação, Primeiros passos, Diagnóstico e Plano Geral. Na aba Plano Geral encontram-se os programas do Governo

Federal após preenchimento do diagnóstico.

FIGURA 1
Estrutura do PDE Escola no sistema PDDE Interativo



Fonte: Brasil (2012).

De acordo com orientações específicas dos programas do MEC, após o preenchimento do diagnóstico, a escola terá acesso à aba dos programas, sendo, portanto, condicionante para o recebimento de recurso federal, conforme a seguinte orientação:

As escolas, após o preenchimento do Diagnóstico no PDDE Interativo, terão acesso à aba do ProEMI no PDDE Interativo onde deverão inserir o Projeto de Redesenho Curricular - PRC descrevendo as ações propostas e o detalhamento das mesmas em cada um dos macrocampos, indicando as áreas de conhecimento e os componentes envolvidos em cada ação, e a aplicação dos recursos. (BRASIL, 2014, p. 7).

Contata-se que o modelo de gestão de planejamento presente no PDE Escola foi incorporado às diretrizes do Governo Federal, e, gradativamente, inserido no ambiente escolar. A base conceitual do programa trouxe elementos que se aproximam de uma visão gerencialista e empresarial da gestão escolar.

3. Os sujeitos da pesquisa e os procedimentos metodológicos

O estudo de caso desta pesquisa teve início no 2º semestre de 2015, e foi concluído no 1º semestre de 2016. A escola foi selecionada a partir da pesquisa documental realizada no *site* do MEC que define critérios de priorização de escolas para receber financiamento do Governo Federal, com o objetivo de desenvolver ações do PDE Escola e, também, no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), especificamente sobre os resultados obtidos no IDEB em 2009, 2011 e 2013.

No processo de seleção da escola, considerou-se a Resolução CD/FNDE nº 22 de 22 de junho de 2012, que priorizou escolas com IDEB 2009 igual ou inferior a 4,4 para os anos iniciais, e 3,7 para os anos finais, para, então, receberem financiamento das ações do PDE Escola no ano de 2012.

A TABELA 1 apresenta os resultados de sete escolas priorizadas pelo PDE Escola em 2012.

TABELA 1

Resultado do IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental em escolas priorizadas pelo PDE Escola 2012

Escolas	2005	2007	2009	2011	2013
EE1	3,8	4,2	3,7	2,8	4,9
EE2	3,7	4,5	3,2	3,2	4,5
EE3	3,9	3,9	3,6	3,7	3,7
EE4	3,1	3,8	3,5	3,4	4,3
EE5	4,1	4,4	2,9	3,1	3,8
EE6	*	*	0,2	*	1,1
EEMB	3,6	4,3	3,0	1,9	3,5

Fonte: Portal do IDEB.

A partir da análise dos dados dessa TABELA, observa-se que a escola selecionada para a pesquisa foi a que obteve o crescimento igual a 84% no IDEB 2013 em relação ao índice de 2011. Assim, a análise indica que seis escolas, isto é, 86%, apresentaram melhores resultados no IDEB 2011 para 2013, e apenas uma escola obteve o mesmo resultado.

O estudo de caso envolveu a análise das ações do PDE Escola desenvolvido pelos profissionais da Escola Estadual Miguel Brandão¹ (EEMB), uma amostra de vinte e dois profissionais, de ambos os sexos, que responderam o questionário e a entrevista. Ao longo da pesquisa de campo, treze professores responderam o questionário e nove profissionais foram entrevistados. Os nove profissionais que participaram da entrevista foram formados por: uma diretora, três vice-diretoras, duas especialistas em educação básica, dois professores e uma assistente em educação básica responsável pela contabilidade da escola. Utilizou-se, também, a observação participante nas reuniões pedagógicas organizadas pela direção e especialistas da escola. Esse procedimento de observação *in loco*, foi considerado o meio mais adequado para identificar os fatores intraescolares que influenciaram no desempenho dos alunos, nas práticas pedagógicas dos professores, no estilo de gestão e contribuição efetiva na triangulação dos dados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com duração média de uma hora, e havia o objetivo de captar, assim como o questionário, o perfil de formação, experiência profissional, situação funcional, a concepção de gestão, a influência do PDE Escola na gestão pedagógica e as possíveis implicações desse programa nos resultados da Prova Brasil, nos índices do IDEB e no trabalho pedagógico desenvolvido no âmbito escolar. E para garantir maior veracidade dos dados coletados, as entrevistas foram gravadas em áudio, por meio de um *smartphone* e de registro descritivo das contribuições dos participantes.

Trata-se, principalmente, de uma investigação de abordagem sócio-histórica em que “pesquisador e pesquisado são partes integrantes do processo investigativo e nele se ressignificam” (FREITAS, 2003, p. 6), numa postura dialógica entre sujeitos, marcados pela perspectiva da alteridade, na busca da compreensão das práticas considerando a dimensão histórica e social que os sujeitos estão inseridos. Nessa abordagem, o desenvolvimento humano acontece na relação entre parceiros, por meio das interações sociais.

¹ Adoção de nome fictício para preservar a identidade da escola.

Dentre os vinte e dois profissionais participantes da pesquisa, constatou-se que 18% eram mestres em educação, 36% possuíam pós-graduação e 45% eram licenciados, o que atesta que os profissionais possuem perfil qualificado para a gestão da escola, potencialmente favorável ao desenvolvimento pedagógico.

Sobre esse aspecto vale ressaltar que a formação continuada poderá ser capaz de provocar mudanças na postura e no fazer pedagógico dos professores, quando, através dos programas de formação continuada, formarem-se profissionais competentes, dotados de uma fundamentação teórica consistente e com capacidade de análise e reflexão crítica acerca de todos os aspectos que compõem e influenciam o contexto escolar.

Nesse sentido, Gomes (2005) defende a formação continuada no cotidiano do trabalho escolar,

[...] formação dos professores nos espaços-tempos da escola é, pois, uma alternativa que se tem mostrado viável para o seu desenvolvimento profissional. Tal estratégia significa investimento na escola vista como espaço coletivo privilegiado de formação profissional, possibilitando mudanças que podem favorecer a construção de práticas pedagógicas inclusivas. (GOMES, 2005, p. 126).

No próximo tópico propõe-se apresentar a análise dos resultados da pesquisa referente ao PDE Escola e as entrevistas realizadas com os profissionais da escola.

4. O Plano de Ação do PDE Escola

Pesquisas no campo das políticas públicas de apoio à gestão têm apresentado a metodologia de planejamento estratégico presente no PDE Escola como antagonista à proposta prevista de planejamento democrático e participativo, inserida no PPP das escolas (FONSECA, 2003). Porém, observou-se durante a pesquisa realizada sobre a implementação do PDE Escola no ano de 2012, que a elaboração do PDE Escola e do PPP são planejamentos que demandam efetiva participação da comunidade escolar. E ao contrário desse antagonismo proposto, uma das ações elaborada pelos profissionais da EEMB, no plano de ação, foi a de fortalecimento do PPP (PDE ESCOLA EEMB), propondo ações coerentes com a realidade da escola e possíveis de serem executadas.

Assim, o PDE Escola da EEMB contém dezoito estratégias e vinte quatro ações, devidamente detalhadas, distribuídas entre dez profissionais que se responsabilizaram pela sua execução. A EEMB recebeu recurso no valor de R\$ 64.500,00, sendo que R\$

45.150,00 foram destinados para aquisição de itens de custeio e R\$ 19.350,00 para materiais de capital, descentralizado via PDDE, direto para a Unidade Executora da escola. Esse valor foi definido pelo Governo Federal, considerando o número total de alunos da escola, a saber, 1031, dado obtido por meio do Censo Escolar 2012, que define os critérios de priorização escolar. Considerou-se importante analisar algumas ações propostas no PDE Escola, protagonizado pelos profissionais e propõe-se, portanto, descrevê-los em cada uma das cinco dimensões, a saber: Distorção e Aproveitamento; Ensino e Aprendizagem; Gestão; Comunidade Escolar e Infraestrutura.

Nessa perspectiva de estudo, verificou-se que para elaboração do plano de ação a escola analisou, dentre outros indicadores, dados constantes, conforme a TABELA 2, que apresenta os resultados do IDEB da EEMB. Nela se pode observar uma queda considerável no IDEB no ano de 2011 e um aumento de 84% no ano de 2013.

TABELA 2

Resultado do IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental - EEMB

IDEB observado					Metas projetadas							
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
3,6	4,3	3,0	1,9	3,5	3,6	3,7	4,0	4,4	4,8	5,1	5,3	5,6

Fonte: Portal do IDEB.

Os dados do IDEB na TABELA 2 atestam que em 2011 a escola obteve o menor índice, ou seja, 1,9. Já os resultados da Prova Brasil na TABELA 3 revelam que em 2011 a proficiência dos alunos aumentou em relação ao ano de 2009. Como esse índice é resultado do desempenho dos alunos na Prova Brasil e do fluxo escolar, pode-se afirmar que a queda no desempenho se deu por causa dos altos índices de reprovações obtidos pela escola em 2011.

TABELA 3

Resultado da Prova Brasil - Anos Finais do Ensino Fundamental - EEMB

Disciplinas	2005	2007	2009	2011	2013
Língua Portuguesa	222,17	258,46	239,75	256,70	220,03
Matemática	237,24	275,25	243,01	273,1	236,73

Fonte: Dados da pesquisa.

A etapa posterior ao preenchimento desse diagnóstico compreende a definição de problemas prioritários para elaboração e implementação de ações que favoreçam a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Em relação à Dimensão, Ensino e Aprendizagem, constatou-se que foram priorizados quatro problemas a serem resolvidos:

A escola raramente segue o projeto pedagógico, que orienta o processo de ensino e aprendizagem; os debates sobre o currículo raramente envolvem temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes; os professores raramente fazem uma avaliação diagnóstica no início de cada etapa de ensino e a escola não desenvolve ações de educação integral porque não dispõe de profissionais para coordenar as atividades, não dispõe de recursos materiais.
(PDE ESCOLA EEMB).

Nesse sentido, considerou-se relevante analisar os dados do QUADRO 2 – Dimensão Ensino e Aprendizagem. A análise de uma das ações revela que os profissionais da EEMB articularam a revisão do PPP, quando definiram como uma das ações do PDE Escola, a reformulação do PPP para orientar o processo ensino-aprendizagem, com o objetivo de assegurar qualidade nas práticas docentes e garantir melhores resultados no desempenho dos alunos.

QUADRO 2
Dimensão Ensino e Aprendizagem

Objetivo	Assegurar um ensino de qualidade e garantir a formação cidadã.								
	↳ Implementar integralmente o projeto pedagógico da escola em até 2 anos.								
	↳ Garantir o cumprimento das diretrizes curriculares em todas as turmas.								
Metas	↳ Avaliar qualitativamente 100 % dos estudantes.								
	↳ Oferecer jornada de tempo integral para 10% dos estudantes em até 2 anos.								
	Assegurar o cumprimento integral da carga horária em todas as turmas.								
Problema	b) A escola raramente segue o projeto pedagógico que orienta o processo ensino e aprendizagem.								
P L A N O D E A Ç ÃO	Estratégia	Ação	Detalhamento	Período	Bens e serviços	Capital (R\$)	Custeio (R\$)	Fonte	Parcela
	Reestruturar o currículo da escola, com base nas diretrizes curriculares nacionais.	Rever e atualizar o Projeto Político Pedagógico.	Reelaborar e publicar o PPP da escola orientando o processo de ensino e aprendizagem, conforme os PCNs e o CBC.	03/03/12 a 29/09/12	1 palestra Impressão de documentos jornais e boletins, encartes.	- -	750,00 750,00	PDDE PDE Escola PDDE PDE Escola	1ª 1ª

Fonte: PDE Escola EEMB.

Torna-se relevante destacar que a metodologia de autoavaliação proposta no PDE Escola favoreceu a reflexão dos profissionais sobre um problema existente na

prática pedagógica, ou seja, raramente a escola seguia o projeto pedagógico e realizava ações com base na avaliação diagnóstica dos alunos. Essa constatação revela a importância da organização do trabalho escolar, pautado no diagnóstico do desempenho dos alunos, e a partir dessa constatação, implementar práticas que favoreçam oportunidades de aprendizagem por meio de diferentes instrumentos pedagógicos adequados aos níveis de aprendizagem dos alunos.

Observa-se, também, por meio da análise do QUADRO 3, a Dimensão Comunidade Escolar. Nesta dimensão os profissionais, protagonistas do PDE Escola, consideraram os resultados das avaliações em larga escala, como referencial para definição de metas e ações a serem implementadas com o intuito de estimular o compromisso dos alunos para com o seu próprio aprendizado.

QUADRO 3
Dimensão Comunidade Escolar

Objetivo	Assegurar uma gestão democrática e participativa.								
Metas	↳ Estimular a participação de 20 % dos estudantes em atividades voluntárias realizadas junto à comunidade escolar. ↳ Assegurar que, em 2 anos, todos os estudantes recebam orientações sobre cuidados com a saúde física e mental. ↳ Assegurar a participação de 15% dos funcionários não docentes em cursos de aperfeiçoamento, em até dois anos.								
Problema	e) A escola raramente considera a possibilidade de os estudantes se autoavaliarem, em situações específicas.								
P L A N O D E A Ç ÃO	Estratégia	Ação	Detalhamento	Período	Bens e serviços	Capital (R\$)	Custeio (R\$)	Fonte	Parcela
	Desenvolver projetos que estimulem o compromisso dos estudantes para com o seu próprio aprendizado.	Elaborar projetos de trabalho	Desenvolver projetos que promovam a proficiência leitora e matemática. Desenvolver intervenção pedagógica a fim de melhorar a proficiência.	10/05/12 a 29/09/12	Sólidos geométricos 10 jogos lúdicos	- -	800,00 800,00	PDDE PDE Escola PDDE PDE Escola	1ª 1ª

Fonte: PDE Escola EEMB.

Com relação a esse plano de ação desenvolvido pela escola, constata-se que houve pouco envolvimento da comunidade escolar, de modo que se restringiu a um grupo de dez profissionais que se responsabilizaram pela execução e monitoramento das ações propostas.

A partir da análise do plano com a indicação dos profissionais responsáveis pela execução e monitoramento das ações, observou-se que poucos profissionais foram

indicados. Vale ressaltar que se trata de um plano que envolve a melhoria do processo ensino e aprendizagem de um número considerável de 1031 alunos, oportunidade esta que poderia ter envolvido a comunidade escolar durante todo o processo, e não só na fase inicial para elaboração do PDE Escola.

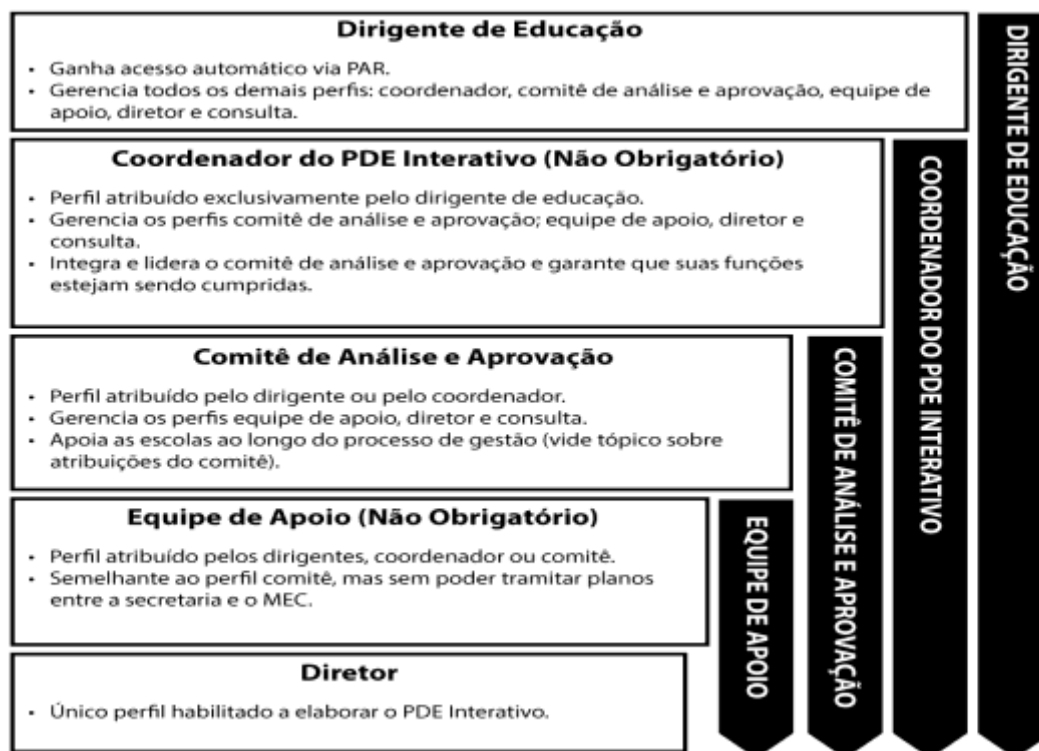
Dados extraídos da entrevista semiestruturada realizada com o Professor José², de Filosofia, um dos responsáveis pelo desenvolvimento de ações do PDE Escola, demonstram que a operacionalização do PDE Escola no sistema *on-line* do MEC PDDE Interativo foi realizada com segurança e, de acordo com o professor, “não houve dificuldade na inserção dos dados, recebemos apoio, *in loco*, da analista integrante do Comitê Estratégico” (Prof. José, Filosofia, EEMB).

Torna-se relevante ressaltar que para implementação do PDE Escola, técnicos do MEC organizaram grupos de trabalho ou comitês, abrangendo profissionais em âmbito federal, estadual, regional com definição de atribuições específicas a serem desenvolvidas, a fim de contribuir para que o planejamento estivesse bem organizado, como também “auxiliar a escola a oferecer uma educação cada vez melhor aos seus estudantes” (BRASIL, 2014, p. 20).

Como se vê, a FIGURA 1 apresenta a Estrutura dos perfis de acesso ao PDDE Interativo.

FIGURA 1
Estrutura dos perfis de acesso ao PDDE Interativo

² Adoção de nome fictício para preservar a identidade do profissional.



Fonte: Brasil (2014).

A partir da análise do tempo compreendido entre a definição do MEC para priorização da EEMB, realizada no ano de 2012, o tempo para aprovação do plano pelos analistas e técnicos dos comitês estratégicos regionais e centrais, e a descentralização do dinheiro diretamente à escola, realizada em 2012, constatou-se que o sistema, *on-line*, disponível por meio de sistema interativo favoreceu o desenvolvimento de programas diretamente relacionados à descentralização de recursos financeiros.

Esse cenário demonstra a importância das tecnologias para implementação de políticas públicas, em especial, às escolas que mais necessitam de apoio técnico e financeiro, seja na instância estadual ou federal.

Fernández (2015), em estudo sobre a gestão democrática implementada no Brasil, investigou o processo de incorporação do planejamento como configurador da política educacional que evidenciou mudanças nas concepções de planejamento e afirma que “essas mudanças foram impulsionadas após a abertura democrática, acompanhando a tentativa de resolução do binômio autoritarismo-centralização, a ser substituído pelo de democracia-descentralização” (FERNÁNDEZ, 2015, p. 2), e é exatamente nesse contexto de mudança que o PDE Escola se apresenta no cenário educacional.

Contudo, a análise do prazo compreendido entre a formalização do MEC à

escola pesquisada, priorizada para desenvolver o PDE Escola com ações financiáveis e a implementação dessa política pública de gestão, no ano de 2012, foi muito curto, o que não favoreceu ampla disseminação e participação democrática e participativa de todos os profissionais da escola, conforme preconiza a Lei Federal nº 9394/96 e os documentos norteadores do PDE Escola.

A rápida aprovação do plano e a descentralização do recurso financeiro pelo MEC apresentam os benefícios da chegada do dinheiro à escola, porém não garantiu a legitimidade de um plano participativo e democrático, restringindo a participação a um grupo de profissionais, eleito pela comunidade escolar.

Torna-se relevante ressaltar que a finalidade do PDE Escola é promover melhorias no processo de gestão, por meio de práticas colaborativas, participativas, para promoção de mudanças qualitativas na organização da escola. No entanto, foi possível observar nas reuniões pedagógicas realizadas na EEMB, que ainda persistem desafios a serem enfrentados, como, por exemplo, maior abertura dos profissionais para acolher concepções diferentes no coletivo e postura democrática nas relações interpessoais.

As discussões nas reuniões pedagógicas demonstraram que os profissionais são participativos, e que, além disso, há um forte embate ideológico sobre temas como educação, avaliação externa e interna permeando os trabalhos, não havendo consenso entre os profissionais da escola sobre o tema. Diante disso, harmonizar diferentes propostas e concepções foram alguns dos principais desafios enfrentados pela gestão e identificados nesta pesquisa. Pode-se afirmar, também, que não houve dificuldade por parte dos gestores para implementar a metodologia do PDE Escola e do PPP, mas foram identificadas dificuldades na definição de ações coletivas devido a posicionamentos divergentes sobre a missão da escola, os objetivos a serem atingidos e as práticas pedagógicas a serem implementadas pelo coletivo da escola.

Considerações finais

Pretendeu-se com este estudo investigar a implementação do PDE Escola, identificando influências, contribuições e desafios para a gestão escolar. Ao longo do estudo observou-se o percurso de uma política pública de apoio à gestão, o PDE Escola, que de abrangência restrita, alcançou escala nacional, mobilizada pela introdução das tecnologias digitais no cenário educacional.

O PDE Escola, nesses dezoito anos de implementação, foi fortemente

influenciado pelo avanço das tecnologias digitais na educação, contribuindo para promover e potencializar os dados estatísticos. O uso dessa tecnologia educacional facilitou a identificação dos desafios a serem enfrentados pela escola, otimizou o tempo para elaboração do diagnóstico a partir da migração automática dos dados provenientes de outras bases de dados do Governo Federal. Além disso, proporcionou correções, em tempo real, junto aos técnicos e analistas de órgãos regionais e centrais, propiciou a sua expansão como política pública e tecnologia educacional de apoio à gestão, e, por fim, agilizou a descentralização de recurso e seu envio diretamente às escolas.

Como se vê, trata-se de uma política pública que permeia o contexto da escola, mobiliza a comunidade escolar e, sobretudo, possibilita novos olhares em busca de qualidade nas práticas pedagógicas.

Considerando o contexto de implementação do PDE Escola, conclui-se que, existem benefícios a serem alcançados e desafios a serem superados. Dentre os benefícios da sua implementação, pode-se afirmar que a escola pesquisada conseguiu desenvolver o PDE Escola, apresentou uma equipe participativa e envolvida com a qualidade da educação, definiu ações propondo melhoria nas condições de trabalho, por meio da reestruturação do espaço físico da escola, dos laboratórios de ciências, de informática, da biblioteca e aquisição de equipamentos pedagógicos; reestruturação do PPP; a definição coletiva de ações pedagógicas, para atender as dificuldades de aprendizagens dos alunos; descentralização de recursos financeiros, diretamente à caixa escolar da escola, favorecendo um clima de estudo e, sobretudo, fortalecendo a autonomia da escola, com assessoramento da equipe pedagógica e, assim, obteve melhorias nos resultados educacionais.

Dentre os desafios detectados, destacam-se, a dificuldade de participação coletiva, democrática, especialmente dos pais e/ou responsáveis, não só na implementação do PDE Escola, como também, no PPP, nas reuniões pedagógicas e nas demais atividades escolares; a implementação coletiva da avaliação formativa, diagnóstica e emancipatória motivada pela rotatividade dos profissionais e pela falta de continuidade das ações de intervenção pedagógica previstas no PDE Escola.

Finalmente, constatou-se que a participação democrática, prevista constitucionalmente e na atual LDB, pressuposto fundamental para garantir legitimidade na elaboração e implementação, não só, do PDE Escola, mas de todos os projetos e programas educacionais, não foi efetivamente garantida.

Referências

BRASIL. MEC. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*. 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006. Disponível em: <ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2015.

BRASIL. MEC. INEP. *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): Metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, Municípios e escolas*. 2007. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/porta_ideb/o_que_sao_as_metas/Artigo_projecoes.pdf>. Acesso em 10 mai. 2015.

BRASIL. MEC. *Manual do PDE Interativo*. Versão junho de 2012 a. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdeinterativo_manual_junho2012.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2015.

BRASIL. Resolução CD/FNDE nº 22/2012b. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3551resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-22-de-22-de-junho-de-2012>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

BRASIL. MEC. *Manual do PDE Interativo*. Versão junho de 2014. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/images/stories/pdf/manual_pdde_interativo_2014.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2015.

CORDEIRO, R.A.S.O. *O Planejamento Estratégico e Gestão Escolar: o caso do PDE Escola em escolas estaduais de Minas Gerais dos municípios de Belo Horizonte e Sabará*. 2015. 201p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/raquel-aline-soares-de-oliveira-cordeiro>> Acesso em: 05 set. 2016.

EVANGELISTA, S. R. Análise de Planos de Ação do PDE-Escola: O que as escolas públicas querem? In: *Comunicações*. Piracicaba, ano 21, n. 2, jul.dez. 2014, p. 7-16.

FERNÁNDEZ, S. J. *Projeto Político-Pedagógico: Questões Sobre o Planejamento na interseção das Políticas Públicas e o cotidiano escolar*. 37ª Reunião Nacional da ANPEd – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em: <<http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-GT05-3894.pdf>> Acesso em: 29 dez. 2016.

FREITAS, M. T. A. *A pesquisa na perspectiva sócio-histórica: um diálogo entre paradigmas*. In: 26ª Reunião Anual da Anped, 2003, Poços de Caldas. Novo Governo.

Novas Políticas? CD-ROM, 2003. v. 1.

GOMES, S. S. Práticas de Avaliação da Aprendizagem e sua Relação com a Formação Continuada de Professores no Cotidiano do Trabalho Escolar. In: *Estudos em Avaliação Educacional*. Fundação Carlos Chagas, v. 16, n.32, jul./dez.2005, p.111-144.

Disponível em:

<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/viewFile/2138/2095>

Acesso em: 02 de set. de 2015.

GOMES, S. S. *Um olhar sobre as práticas de avaliação na escola*. Belo Horizonte, MG: Mazza Edições, 2014. 166 p.

GOMES, S. S. Políticas de Avaliação Externa e Interna: Desafios e Perspectivas. In GOMES, S. S.; QUARESMA, A. G.(Org.). *Políticas e Práticas na Educação Básica e Superior: Desafios da Contemporaneidade*. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2015.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

TAQUES, M. F. *O PDE-Escola nas Escolas da Rede Estadual do Paraná: entre o gerencialismo e as possibilidades democráticas*. 2011. 202f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.nupe.ufpr.br/mariana.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

TRINDADE, R. P. *O processo de implantação e implementação do PDE Escola em Feira de Santana: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares*. 2009. 87p. Dissertação (Mestrado). Departamento da Educação da Universidade do Estado da Bahia, Salvador. Disponível em: <http://www.cdi.uneb.br/pdfs/educacao/2009/rosaria_DA_paixao_trindade.pdf>. Acesso em: 02 de set. 2016.