

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

RENATA PIANTINO FORMAGIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PDE ESCOLA EM UNIDADE ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE PASSOS-MG**

JUIZ DE FORA
2013

RENATA PIANTINO FORMAGIO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PDE ESCOLA EM UNIDADE ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE PASSOS-MG**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Clécio da Silva Ferreira

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

RENATA PIANTINO FORMAGIO

A IMPLEMENTAÇÃO DO PDE ESCOLA EM UNIDADE ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE PASSOS-MG

Texto de qualificação apresentado à Banca Examinadora designada pela equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação I do Mestrado Profissional, aprovada em __/__/__.

Clécio da Silva Ferreira - Orientador

Juiz de Fora, 27 de maio de 2013.

Dedico este trabalho a minha família, em especial a meus pais, fonte de toda a força e sustentação de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos pelo incentivo em todas as horas e

Aos professores, tutores e orientadores pela incansável fonte de estímulos.

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Peter Drucke

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a implementação do programa PDE Escola em uma unidade escolar do município de Passos- MG, dentre as selecionadas pelo MEC em todo o país devido a seu baixo índice no IDEB. O programa é uma ferramenta de planejamento estratégico para melhoria da gestão escolar. Durante a pesquisa, utilizou-se como referencial os seguintes instrumentos: monitoramento da construção e da execução do plano de ação; evidências das oficinas; notas fiscais de materiais e serviços para as oficinas; relatórios e entrevista semiestruturada com o Comitê Estratégico da Regional de Ensino, com o pedagogo da escola, com funcionários do setor administrativo e financeira da SRE/Passos; visitas à escola; análise dos resultados nas avaliações internas e externas. Todo o material disponibilizado serviu de base para consulta aos referenciais teóricos, destacando os Manuais do referido programa e os autores que endossaram as análises: práticas de gestão por Victor Paro e Heloísa Luck; planejamento estratégico por Heloísa Luck; os tipos de liderança por Thelma Polón; as práticas do gerencialismo por Fonseca; Plano de Ação por Franklin & Nuss e participação da comunidade escolar por Dourado. Diante das análises, fica evidente que a unidade escolar conseguiu desenvolver o programa, mas resvala em problemas comuns às unidades escolares, como a dificuldade de comunicação entre o trabalho pedagógico *versus* administrativo e o envolvimento financeiro da questão; descontinuidade dos projetos, devido à falta de planejamento e monitoramento; desvio do foco na aprendizagem do aluno e em sua caminhada escolar; ausência de participação da comunidade na escola; dificuldade de desenvolver projetos escolares com apoio de materiais pedagógicos; falha no sistema *on-line* e na comunicação entre as instâncias diretamente ligadas ao programa. Diante do exposto, é necessário o investimento em uma política de formação com duas vertentes: a primeira voltada para a unidade escolar com ações propostas ao gestor e toda a comunidade escolar e a segunda voltada para a SRE, com ações propostas para o Superintendente Regional representado diretamente pelo Comitê Estratégico.

Palavras-chave: gestão escolar; planejamento estratégico; política de formação.

ABSTRACT

The present study has the objective of analyzing the implementation of the PDE – School program on a scholar unit in the town of Passos – MG, between the ones selected by MEC in the entire country due to its low index on IDEB. The program is a strategic planning tool to make scholar management better. During the research, the following instruments were used as reference: construction and execution of the action plan monitoring; workshop evidences; workshop materials and services receipts; reports and semi structured interview with the Regional Education Strategic Committee, and also with the school's pedagogue, with workers from the administration and financial sectors from the ERS/Passos; school visitation; analysis of the results in inner and outer evaluations. The whole available material was used as a basis to the consult of theoretical references, specially the program manuals e the authors who have endorsed the analysis: management practices by Victor Paro and Heloísa Luck; strategy planning by Heloísa Luck; the kinds of leadership by Thelma Polón; management praxis by Fonseca; Action Plan by Franklin & Nuss and scholar community involvement by Dourado. Facing the analysis, it's clear that the scholar unit was able to develop the program, but it slips in common problems to the school units, like communication difficulties between pedagogical work *versus* administration work and the financial surroundings; projects that are discontinued because of a lack of planning and monitoring; deflection of the focus on students' learning and their scholar life; absence of the community participation on school; difficulties on developing scholar projects with the support of pedagogical materials; failures on the online system and on communication between the district courts directly responsible for the program. Facing these data, it's necessary to invest in a two-handed formation policy: the first one focusing on the scholar unit with proposition of actions to the manager and the whole scholar community, and the second one focused on the ERS, proposing actions to the Regional Supervisor directly represented by the Strategic Committee.

Keywords: school management; strategic planning; formation policies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM - Associação de Pais e Mestres

CBC - Conteúdo Básico Comum

EJA - Educação de Jovens e Adultos

FESP - Fundação de Ensino Superior de Passos

FIT - Formação Inicial para o Trabalho

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FOFA - Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC - Ministério da Educação

Paae - Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PAE - Plano de Ação Educacional

PBF - Programa Bolsa Família

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

Proalfa - Programa de Avaliação da Alfabetização

Proeb - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

PROINFO - Programa Nacional de Tecnologia Educacional

Saeb - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEE - Secretaria de Estado de Educação

SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento e Controle

SRE - Superintendência Regional de Ensino

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UEMG - Universidade Estadual de Minas Gerais

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Qualificação e situação funcional dos professores da escola.	23
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia do programa PDE Escola	28
Figura 2 - Etapas do PDE Escola	30
Figura 3 - Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Disciplinas críticas - Ano: 2008	33
Quadro 2 - Instrumento 3	38
Quadro 3 - Síntese de acompanhamento de Plano de Ação elaborado pelo Comitê da SRE/Passos	40
Quadro 4 - Projetos em Execução na unidade escolar no Ano de 2011- Amostra....	44
Quadro 5 - Estrutura do Diagnóstico	52
Quadro 6 - Pauta do 1º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa	82
Quadro 7 - Pauta do 2º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa.....	83
Quadro 8 - Pauta do 3º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa	83
Quadro 9 - Pauta do 4º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa	84
Quadro 10 - Programação do 1º Fórum de Participação da Comunidade Escolar da unidade escolar	85
Quadro 11- Pauta da 1ª Reunião Bimestral com os pais	86
Quadro 12 - Pauta da 2ª Reunião Bimestral com os pais	87
Quadro 13 - Pauta da 3ª Reunião Bimestral com os pais.....	87
Quadro 14 - Pauta da 4ª Reunião Bimestral com os pais	88
Quadro 15 - Cronograma do Plano de Ação na unidade escolar	89
Quadro 16 - Cronograma do Plano de Ação das unidades escolares participantes do programa PDE Escola com abrangência na S R E /Passos	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo IDEB : Escola – Município – Estado – País	25
Tabela 2 - Comparativo Prova Brasil : Escola – Município – Estado – País	25
Tabela 3 - Quadro de aproveitamento dos Alunos do Ensino Fundamental (6º ao 9º Ano)	32
Tabela 4 - Ficha Resumo 2 : Análise dos Critérios de eficácia escolar.....	36
Tabela 5 - Proficiência dos alunos no SIMAVE/Proeb – 9º Ano	46
Tabela 6 - Porcentagem por padrão de desempenho SIMAVE/Proeb – Língua Portuguesa - 9º Ano	47
Tabela 7 - Porcentagem por padrão de desempenho SIMAVE/Proeb – Matemática - 9º Ano	47
Tabela 8 - Recursos da Capacitação	92

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. O PROGRAMA PDE ESCOLA	17
1.1 Descrevendo o Programa PDE Escola	18
1.2 Descrevendo a escola analisada	21
1.3 A implementação do Programa PDE Escola na escola selecionada de Passos	26
1.4 PDE Interativo – a evolução	48
2. ANÁLISE DO PROGRAMA PDE ESCOLA NA UNIDADE ESCOLAR	58
2.1 Liderança e Gestão de Pessoas na unidade escolar	63
2.2 Gestão de Resultados Educacionais na unidade escolar	67
2.3 Planejamento Estratégico na unidade escolar	69
2.4 Gestão de Recursos Financeiros na unidade escolar	74
2.5 Participação da Comunidade Escolar na unidade escolar	76
3. CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA PDE ESCOLA	81
3.1 Plano de Ação da unidade escolar com foco nas necessidades da gestão local.....	81
3.1.1 Reuniões com os setores Administrativo e Pedagógico	82
3.1.2 Participação da Comunidade Escolar	85
3.1.3 Reuniões Bimestrais com pais	86
3.2 Plano de Ação das unidades escolares participantes do programa PDE Escola com abrangência na S R E /Passos	91
CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	101
ANEXOS	105

INTRODUÇÃO

O trabalho proposto objetiva analisar a implementação do Programa PDE Escola (Plano de Desenvolvimento da Escola) em uma unidade escolar do município de Passos (Minas Gerais), dentre as selecionadas pelo MEC em todo o país devido a seu baixo índice no IDEB.

A escolha desse programa para estudo deve-se à percepção de que ele oferece uma proposta condizente com as necessidades das unidades escolares e de que durante o processo de sua implementação este apresenta falhas que precisam ser sanadas na gestão da *escola* propriamente dita.

Na busca pelo crescimento da qualidade da educação, aplicam-se programas visando à garantia da equidade de oportunidades no sistema educacional, ou seja, são oferecidos recursos específicos através do FNDE/MEC (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/ Ministério da Educação) para as escolas que apresentaram os piores resultados nos índices, neste caso, no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Durante o trabalho como Analista Educacional/Pedagoga na SRE de Passos, que tem como uma de suas premissas o atendimento às escolas no desenvolvimento de projetos e programas tanto no nível estadual quanto federal, tornou-se necessário o aprofundamento de estudos sobre o programa PDE Escola, visando o auxílio às escolas que dele faziam parte e que demonstraram dificuldade na sua implementação. Cabe aqui salientar que o Analista trabalha na Regional de ensino sendo uma extensão dos braços da Secretaria de Estado de Educação nas regiões de Minas, trabalhando sob a batuta do estado, mas sem ter a força de mando do mesmo.

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

Portanto, o programa compactua com finalidades mestras do trabalho do setor pedagógico, das quais a autora faz parte, no sentido de proposição de ações

para melhoria da qualidade de ensino: planejamento, gestão, análise dos índices de avaliações. Diante disso, justifica-se a decisão de ampliação de estudos sobre o mesmo.

A escolha pela referida unidade escolar deve-se à apresentação de características apropriadas para o desenvolvimento como estar em dia com as oficinas, o diretor ter participado da capacitação e continuar no cargo até a presente data e ainda o programa na referida escola oferecer uma gama maior de registro acessível durante a pesquisa, servindo de parâmetro para a realização da mesma.

Durante a pesquisa propriamente dita, utilizou-se como referencial para o trabalho os seguintes instrumentos: (i) monitoramento da construção do plano de ação; (ii) execução do plano de ação pela equipe gestora; (iii) evidências das oficinas; (iv) aquisição de materiais e serviços para as oficinas (recurso do PDDE¹ - Programa Dinheiro Direto na Escola); (v) relatórios e entrevista semiestruturada com o Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino, com o pedagogo da escola, com funcionários do setor administrativo e financeira da SRE/Passos; (vi) visitas à escola durante o processo, nas entrevistas com os gestores da escola; (vii) resumo dos resultados nas avaliações internas; (viii) proficiência da escola nas avaliações externas e seu resultado do IDEB. Sempre que necessário, a pesquisadora retornava à escola em busca de novas informações, no que foi prontamente atendida pela equipe gestora. Todo o material disponibilizado serviu de base para consulta aos referenciais teóricos que endossaram as análises iniciais.

O primeiro capítulo, faz uma descrição do Programa PDE Escola em todos os estágios do seu desenvolvimento na unidade escolar analisada. Durante a análise do caso de gestão escolar, a partir do Programa PDE Escola, nota-se que, apesar de a unidade escolar ter cumprido as orientações do Comitê Estratégico durante todo o processo de desenvolvimento do programa, foram encontradas dificuldades cerceadoras durante as etapas do mesmo.

Diante disso, apresenta-se, no segundo capítulo, uma análise do Programa PDE Escola, na unidade escolar, apoiando-se no referencial teórico, com escopo de

¹ O PDDE consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo desses recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao repasse (BRASIL, 2012c, s/p).

ampliação do entendimento sobre o programa e seus princípios-base, com exploração de seu processo de implementação e aprofundando os aspectos abordados, referentes à gestão escolar. Assim, chega-se a tópicos essenciais que precisam ser reforçados no programa para sua efetivação: liderança, gestão de pessoas, gestão de resultados educacionais, planejamento, gestão de recursos e serviços e participação da comunidade escolar.

A partir da observação do quadro de dificuldades apresentadas pela gestão escolar durante o início do processo, implementação e monitoramento do programa PDE Escola, na unidade escolar em questão, o terceiro capítulo, visa à proposição de fóruns, debates e reuniões que atendam a melhoria da interlocução entre equipe administrativa e pedagógica; planejamento e monitoramento pela equipe gestora, garantindo a efetividade das metas propostas; formação interna dos profissionais nas novas metodologias e técnicas com profissionais da SEE; participação efetiva da comunidade escolar e mais precisamente dos pais no programa. Em um segundo momento, amplia-se a proposta para uma capacitação endossada pelo Superintendente de Ensino para as escolas que, futuramente, fizerem uso do programa, tanto como ferramenta de planejamento estratégico como para adesão ao programa, na Regional de Ensino de Passos.

1. O PROGRAMA PDE ESCOLA

Em consonância com as políticas públicas² de melhoria da qualidade do ensino, que visam à garantia de educação inicial a crianças, promoção da equidade e oportunidade da continuidade de estudos para todos, foram propostos, nos últimos anos, programas nacionais que garantam uma efetiva oportunidade de participação dos alunos na escola, como o Bolsa Família³, Mais Educação⁴ e o Programa de Educação Inclusiva⁵, que atende a inclusão de alunos com necessidades especiais. Com a meta de frequência e permanência próximas do ideal, busca-se agora aproximar o ensino da realidade do aluno, contribuindo-se para o aprendizado efetivo, o que traz também reflexos quantitativos como, por exemplo, nos resultados das avaliações externas, como a Prova Brasil⁶, e avaliações internas, fomentando o crescimento do desempenho médio dos alunos.

O avanço em termos de acesso e cobertura, principalmente no caso do ensino obrigatório, implica novas demandas de atendimento que se relacionam mais diretamente com as condições de permanência

² “Políticas públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos (TEIXEIRA, 2002, p2).

³ O programa Bolsa Família (PBF) é um programa de transferência direta de renda que beneficia famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o país. (BRASIL, 2013d, s/p). Entende-se que o programa beneficia a continuidade dos alunos na escola devido à condicionalidade do recebimento da renda à frequência do aluno na escola.

⁴ O programa Mais Educação, criado pela portaria Interministerial nº 17/2007, aumenta a oferta educativa nas escolas públicas por meio de atividades optativas que foram agrupadas em macrocampos, como acompanhamento pedagógico, meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos, cultura e artes, cultura digital, prevenção e promoção à saúde, educomunicação, educação científica e educação econômica (BRASIL, 2012b, s/p).

⁵ O programa promove a formação continuada de gestores e educadores das redes estaduais e municipais de ensino para que sejam capazes de oferecer educação especial na perspectiva da educação inclusiva. O objetivo é que as redes atendam com qualidade e incluam nas classes comuns do ensino regular os alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação (BRASIL, 2013c, s/p).

⁶ A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/ MEC). Têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos (BRASIL, 2013b, s/p).

dos alunos na escola e as possibilidades de uma aprendizagem mais significativa (DOURADO, 2013, p.6).

Nem todas as escolas, tampouco os alunos, conseguem os resultados esperados, por isso aplicam-se programas visando à garantia da equidade de oportunidades no sistema, ou seja, são oferecidos recursos específicos mediante o FNDE/MEC (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/ Ministério da Educação) para as escolas que apresentarem os piores resultados nos índices, neste caso, no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Diante disso, o presente trabalho, objetiva analisar a implementação do Programa PDE Escola (Plano de Desenvolvimento da Escola) em uma unidade escolar do município de Passos (Minas Gerais), dentre as selecionadas pelo MEC em todo o país devido a seu baixo índice no IDEB.

A opção pelo estudo desta unidade escolar se deveu à participação do diretor na reunião de capacitação no ano de 2009 em Jaboticatubas - Minas Gerais, Hotel Siriema, na qual foram ministradas orientações sobre o desenvolvimento das oficinas aos gestores que fizeram a adesão ao programa e sua permanência na escola durante todo o processo de implementação. Na ocasião da pesquisa, o programa encontrava-se em estágio avançado na escola. De fato, três oficinas previstas na consecução do plano haviam sido realizadas. Os dados obtidos, da mesma forma, já haviam sido disponibilizados em plataforma virtual, tudo conforme as regras que disciplinam a aplicação do programa PDE Escola.

No decorrer do trabalho, a unidade escolar será apresentada de maneira descritiva: sua estrutura física, aspectos de seu funcionamento organizacional, pedagógico e relacional, durante todo o processo de implementação do programa, tomando-se por base as informações fornecidas pela equipe gestora e coordenadores regionais do programa, de forma a conferir densidade à análise do mesmo.

Para melhor definição do Programa, elaborou-se uma descrição do mesmo, de forma a estabelecer as diretrizes que o norteiam e os resultados esperados no âmbito escolar.

1.1 Descrevendo o Programa PDE Escola

O programa PDE Escola subsidia as escolas que apresentam IDEB abaixo da média nacional “igual ou inferior a 4,4 para Anos Iniciais e 3,7 para Anos Finais do Ensino Fundamental” (BRASIL, 2011a, s/p). Sabe-se que o referido índice, criado em 2007, aglutina dois indicadores essenciais: i) fluxo escolar (o aluno acompanha a série e o ano adequados a sua idade cronológica, o que é constatado pelo Censo Escolar); ii) médias de desempenho na Prova Brasil em Língua Portuguesa e Matemática). Convém ressaltar que o referido índice torna-se indicador da realidade da escola, ou seja, mede a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. “Assim, para que o IDEB de uma escola ou rede cresça, é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula” (BRASIL, 2011b, s/p). A meta a ser alcançada pelas escolas, tendo como referência os países desenvolvidos é superior a 6,0 até o ano de 2022. Logo, pode-se constatar que as escolas atendidas pelo programa, em sua maioria, estão bem abaixo da média, o que caracteriza a necessidade de apoio específico para que consigam atingir as metas estabelecidas no biênio.

Para um melhor delineamento do programa, pode-se dizer que:

O Plano de Desenvolvimento da Escola – o PDE Escola, é um programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. O programa busca auxiliar a escola por meio de uma ferramenta de planejamento estratégico, disponível pelo SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento e Controle) a identificar os seus principais desafios, e, a partir daí, desenvolver e implementar ações que melhorem os seus resultados, oferecendo apoio técnico e financeiro para isso (BRASIL, 2011a,s/p).

Baseando-se numa proposta de melhoria de resultados, que se pauta pela gestão democrática e inclusiva – entendendo-se por gestão democrática e inclusiva uma proposta que é construída pelo coletivo por meio de participação da comunidade escolar e que deve voltar em benefício a todos, ao mesmo tempo obedecendo a um processo de descentralização, tendo autonomia para ser singular dentro do seu contexto – chega-se à seguinte proposição, no âmbito escolar:

a gestão democrática deve estar vinculada aos objetivos pedagógicos, políticos e culturais da escola, desenvolvendo competências de lideranças como forma para se chegar a um processo ensino-aprendizagem de qualidade e uma escola de excelência (TAVARES, 2012, s/p).

Portanto, pelas ferramentas de planejamento, o PDE Escola instrumentaliza a equipe gestora que, ciente da situação atual da escola, delimita suas áreas falhas, o que possibilita propor, executar e monitorar ações que atuem sobre os pontos mais críticos da escola. Além disso, o programa oferece ajuda técnica e recursos financeiros às escolas, numa perspectiva atual de prática de gestão, pautada no gerencialismo, a qual busca o melhor em qualidade com o menor custo possível.

[...] ganha centralidade e é enfatizada como ação de modernização para combater a ineficiência e os serviços de má qualidade do sistema educacional, leva a busca por critérios de qualidade total nas escolas, autonomia, ênfase na participação civil, incentivo a parcerias e uma determinada concepção de qualidade de ensino (FARAH apud OLIVEIRA, 2007, p.75-76).

De um lado, o PDE Escola busca a parceria com a comunidade escolar com a utilização de mecanismos, oficinas, no objetivo de realizar uma efetiva participação. Por outro lado, apresenta técnicas gerencialistas como metas, ações e responsáveis, gerentes, coordenadores.

Para melhor adentrar-se o programa, tornou-se necessária a análise do PDE Escola em todos os estágios do seu desenvolvimento, mediante: (i) monitoramento da construção do plano de ação; (ii) execução do plano de ação pela equipe gestora; (iii) evidências das oficinas; (iv) aquisição de materiais e serviços para as oficinas (recurso do PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola); (v) relatórios e entrevista semiestruturada com o Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino; (vi) visitas à escola durante o processo, nas entrevistas com os gestores da escola; (vii) resumo dos resultados nas avaliações internas, (viii) proficiência da escola nas avaliações externas e do resultado do IDEB.

O programa PDE Escola é composto por etapas, interdependentes, na sua implementação, portanto, para que a análise apresentasse consistência, primeiro a escola levou em conta os dados de avaliações internas e externas, por meio dos resultados das unidades; em seguida, como normalmente a unidade escolar precisa melhorar, elaborou-se metas a serem atingidas. Para cada meta, são essenciais ações efetivas, completando-se assim o Plano de Ação.

Durante a pesquisa, foram analisadas as documentações que demonstram a forma como o processo foi seguido, com a utilização de atas, relatórios, fichas de preenchimento, entrevistas. A equipe gestora responsabilizou-se pelo processo que

orienta todo o procedimento, desde a preparação até a execução, incluindo monitoramento e avaliação.

Diante da necessidade de conseguir evidências do processo buscou-se, na efetivação das oficinas com os alunos, respaldo para análise, com o registro de atividades e fotos. Para tanto, foram também importantes os recursos materiais e de serviços, que viabilizaram a boa qualidade das atividades desenvolvidas no plano de ação, como por exemplo, livros de literatura para a dinamização de uma biblioteca, recurso pago pelo PDDE, o que demandou a análise das notas fiscais e as prestações de conta do programa.

Contou-se ainda com os relatórios e entrevistas semiestruturados, realizados com membros do Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino, que foi mais um suporte de pesquisa, uma vez que o comitê é o responsável pelo assessoramento e monitoramento das ações nas escolas que aderem ao programa, com visitas periódicas às unidades, estabelecendo o elo entre a Secretaria Estadual de Educação e as escolas.

Apresentou-se todos os estágios do programa por meio das documentações e evidências citados ao longo do capítulo, tomando-se como base a escola escolhida, o que fez necessária sua descrição.

1.2 Descrevendo a escola analisada

A escola analisada começou suas atividades no ano de 1974, inicialmente atendendo de 5ª a 8ª série. O 2º grau, sem habilitação profissional (atual ensino médio), somente foi autorizado dez anos depois, em 1984. No ano de 1985, foram instituídos os cursos de Contabilidade e Agropecuária, e o Ensino Médio em 1996.

Atualmente, atende aos seguintes níveis e modalidades de ensino: 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental, Ensino Médio, EJA (Educação de Jovens e Adultos) Fundamental e Médio, Curso Normal em Nível Médio - Formação de professores de Educação Infantil e Curso Técnico em Informática e Administração (2013). Conta ainda com o atendimento de uma turma do projeto Escola de Tempo Integral⁷

⁷ Projeto que atende aos alunos em tempo integral, sendo que em um período o aluno assiste às aulas do ensino regular e, no outro turno, são oferecidas oficinas com atividades de alfabetização e

(2009), com alunos selecionados do 6º e 7º Anos do Ensino Fundamental. Existe, portanto, atualmente um total de mil quatrocentos e setenta e sete alunos distribuídos nos três turnos.

A estrutura física da instituição passou por reformas recentes e conta com amplo espaço interior, pois engloba um quarteirão inteiro, possibilitando área arborizada em todo o entorno do prédio. Apresenta barracões que hoje estão desativados devido ao fechamento dos cursos técnicos antigamente oferecidos na escola. Acompanha o estilo de muitas escolas da época das Escolas Polivalentes⁸, que tiveram uma modelagem de estrutura padronizada e ofereciam cursos técnicos em nível médio.

A escola oferece laboratórios de informática para atender o FIT⁹, (Formação Inicial para o Trabalho), Curso Normal de Educação Infantil e Curso Técnico em Informática e Administração, tecnologia para data show, laboratório de Ciências Físicas e Biológicas. A Biblioteca com vinte e duas mil obras (referência, paradidáticos e literatura).

O gestor atual encontra-se no cargo de diretor desde 2005 com mandato até 2014. A continuidade na gestão garantiu que muitas ações tivessem continuidade durante os mandatos como reformas, melhoramento da biblioteca, e recurso para quadra coberta.

O corpo discente, os alunos, em sua maioria provém dos bairros adjacentes à escola: Canjeranus, Santa Casa, Carmelo, Jardim Polivalente, Centro e ainda de outros: Bela Vista, São Benedito, Coimbras, Santa Luzia. A clientela traz, portanto, uma característica de diversidade cultural grande. A demanda escolar do público-alvo é proveniente da classe média/baixa de nossa comunidade. Os pais são trabalhadores na sua maioria da zona rural, pedreiros e do comércio em geral.

Letramento, Experiências Matemáticas, Atividades artísticas e Culturais, Formação Pessoal e Social, Atividades de Para Casa, Atividades esportivas, dentre outras.

⁸ Novo modelo de educação e escola que nasceu de um contexto de relações políticas e econômicas internacionais para a formação da mão-de-obra trabalhadora no auge do Regime Militar, uma escola que nasceu dos acordos MEC/USAID (Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional), Conferências Internacionais e Nacionais que delinearam todo o projeto de educação implantado em um contexto político internacional na realidade política, social e cultural da educação brasileira (ARAÚJO, 2012, s/p).

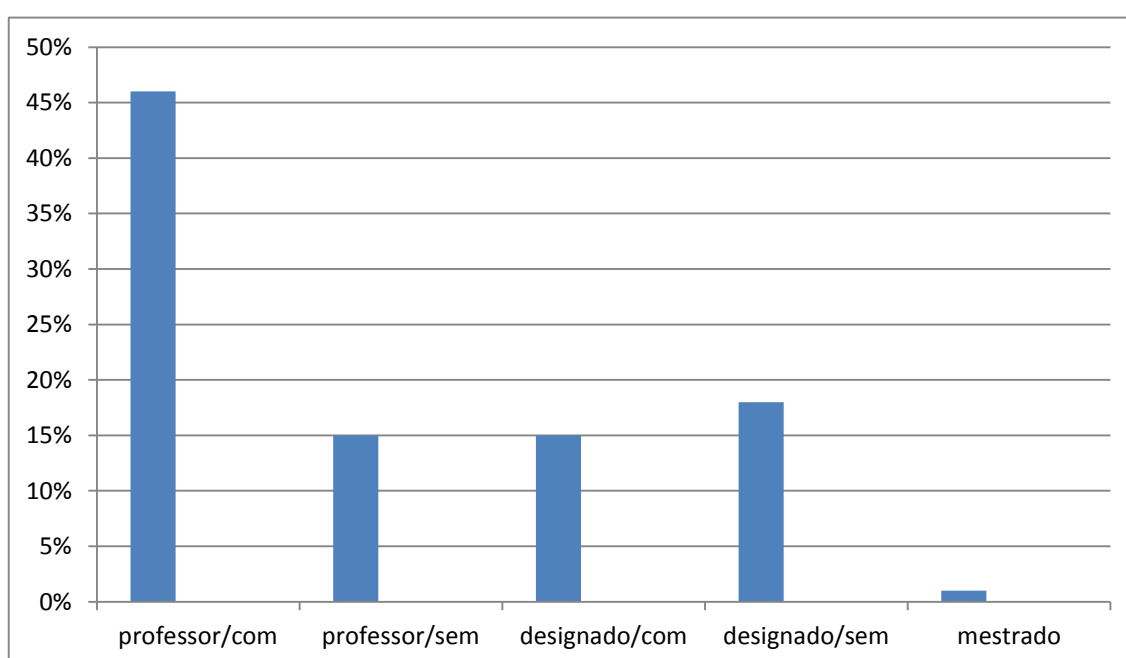
Mesmo tendo um nível socioeconômico baixo, pode-se observar que o desempenho geral da escola em termos de aproveitamento enquadra-se num nível bom, uma vez que sua “área de risco” é muito pequena. Os alunos apresentam-se em sua maioria uma cultura Afrodescendente, calcada nas diversas manifestações de religiosidade: Congadas, Moçambique, Folia de Reis, Candomblé, Umbanda, Religião Católica e Evangélica.

Partindo para o corpo de funcionários, a escola disponibiliza de cento e dez funcionários entre professores, equipe da administração, secretárias e auxiliares, bibliotecárias, tesoureira, e servidores gerais.

O corpo docente da escola conta com 89 professores, sendo 57 efetivos e efetivados e 34 designados nos vários conteúdos da aprendizagem. Analisando os dados pode-se constatar que aproximadamente dois terços dos professores são de caráter efetivo/efetivado na escola o que colabora com o planejamento das ações, mas trinta e quatro professores designados acabam por garantir uma rotatividade de profissionais. Vale ressaltar que todos os dados aqui explicitados com relação à comunidade escolar foram fornecidos pelo atual gestor e retirados de documentação histórica da escola.

Para um melhor delineamento do quadro de professores apresenta-se logo abaixo o gráfico.

Gráfico 1 - Qualificação e situação funcional dos professores da escola.



Fonte: Arquivo da unidade escolar.

Legenda:

Professor/com : professor efetivo e efetivado com pós-graduação

Professor/sem : professor efetivo e efetivado sem pós-graduação

Professor/com : professor designado com pós-graduação

Professor/sem : professor designado sem pós-graduação

Mestrado: professor efetivo e efetivado com mestrado

A escola oferece muitos subsídios para o desenvolvimento artístico e cultural. Por exemplo, a Fanfarra da escola conta com a participação de alunos que tocam instrumentos de sopro e corda (alguns pertencem a uma comunidade religiosa do bairro, o que promove uma interação comunidade/escola) e seu diretor não só é o captador dos músicos, mas também o maestro que comanda os ensaios e as apresentações. A dança é incentivada por um grupo que se apresenta no bairro e treina no espaço escolar. O Festival de Música patrocinado pela FESP/UEMG (Fundação de Ensino Superior de Passos) é um evento mobilizador da Música Popular Brasileira que acontece anualmente e tem grande repercussão nas escolas do município e redondeza. Apresenta também o Festival de Poesia, que municipalmente escolhe grandes poetas homenageados anualmente.

Em relação ao desempenho escolar, a escola selecionada, do município de Passos-MG apresentou IDEB em 2007, igual a 3,7 para Anos Finais. Em 2009, em razão do baixo desempenho apresentado em 2007, foi então elaborado um Plano de Ação, em conjunto com a comunidade escolar, o qual foi aprovado pela Secretaria de Estado de Minas Gerais, Comitê Estratégico e, finalmente, validado pelo MEC (Ministério da Educação). No final de 2009, automaticamente, os recursos deveriam ser descentralizados pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), o que ocorreu somente em 2011.

No ano de 2009, quando a escola desenvolveu as ações não financiáveis do plano de ação, o IDEB atingiu 4,3. Para melhor visualizar o desempenho da escola no IDEB, é apresentada a Tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo IDEB: Escola - Município - Estado – País

Unidade escolar	Ano	Índice alcançado				Metas projetadas		
		2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011
Unidade escolar	9º EF	3,9	3,7*	4,3	4,7	3,9	4	4,3
Município de Passos	9º EF	3,9	4,1	4,5	4,6	3,9	4	4,3
Minas Gerais	9º EF	3,8	4,0	4,3	4,6	3,8	3,9	4,2
Brasil	9º EF	3,5	3,8	4	4,1	3,5	3,7	3,9

Fonte: IDEB - Ano 2005-2011.

* grifo referente ao IDEB igual a 3,7 em 2007, motivo pelo qual a escola foi inserida no programa.

A escola conseguiu alcançar em 2009 a meta projetada para 2011 e, nesse mesmo ano, superou o que estava acordado: o índice encontrava-se em consonância com o do município, do estado de Minas Gerais e o índice brasileiro.

Com relação à proficiência da unidade escolar na Prova Brasil, pode-se atestar por meio da Tabela 2 que a mesma mantém uma curva de crescimento contínuo na sua trajetória. Se a comparação for ampliada com relação ao estado, ao município e ao país encontra-se numa situação privilegiada, pois os seus números são sempre mais elevados. Se comparamos com a proficiência do Brasil em Matemática em 2011 temos uma discrepância em benefício da escola de 58,28. Se por outro lado confrontarmos com o IDEB esperado, a escola está bem próxima do resultado 6, pois atingiu em 2011, o índice de 5,69 de desempenho médio na avaliação, o que faz cair o índice é a computação do fluxo escolar.

Tabela 2 - Comparativo Prova Brasil - Escola - Município- Estado - País

Unidade escolar	ANO	Proficiência alcançada			Matemática		
		Língua Portuguesa					
		2007	2009	2011	2007	2009	2011
Unidade escolar	9º EF	243,11	263,40	268,50	261,13	265,98	272,70
Município de Passos	9º EF	240,04	250,63	253,37	258,71	261,33	267,97
Minas Gerais	9º EF	237,87	249,95	253,82	252,60	257,54	263,87
Brasil	9º EF	171,40	179,58	185,69	189,14	199,52	204,58

Fonte: Portal Ideb – Ano 2007-2011 – Rede pública nos âmbitos do Município, Estado e País.

Conforme acompanhamento da equipe do Comitê Estratégico da Regional de Ensino de Passos, durante as primeiras visitas, sentiu dificuldade no monitoramento das ações devido à falta de documentos comprobatórios das mesmas. Diante de solicitação do Comitê, montaram-se pastas compostas pela documentação de oficinas, planejamentos, plano estratégico, plano de ação, evidências de realização, todos já citados (atas, fotos, relatórios), além das notas fiscais. O material encontrava-se na sala da direção e foi disponibilizado pelo gestor demonstrando, muitas vezes, enaltecer sua autoria na composição do mesmo. Esses dados foram encontrados durante visita à escola realizada pela pesquisadora, conversa informal e entrevista com a equipe gestora, comprovando-se a veracidade dos relatórios analisados juntamente com o Comitê Estratégico.

1.3 A implementação do Programa PDE Escola na escola selecionada de Passos

Não se pode falar de um programa integrante de uma política pública educacional sem se especificar, de forma geral, o perfil de quem dele participa. Os segmentos que o compõem delineiam muito daquilo que será representado. Faz-se, então, evidente que uma das principais exigências para o sucesso do PDE Escola é a assunção da liderança do gestor no ambiente escolar.

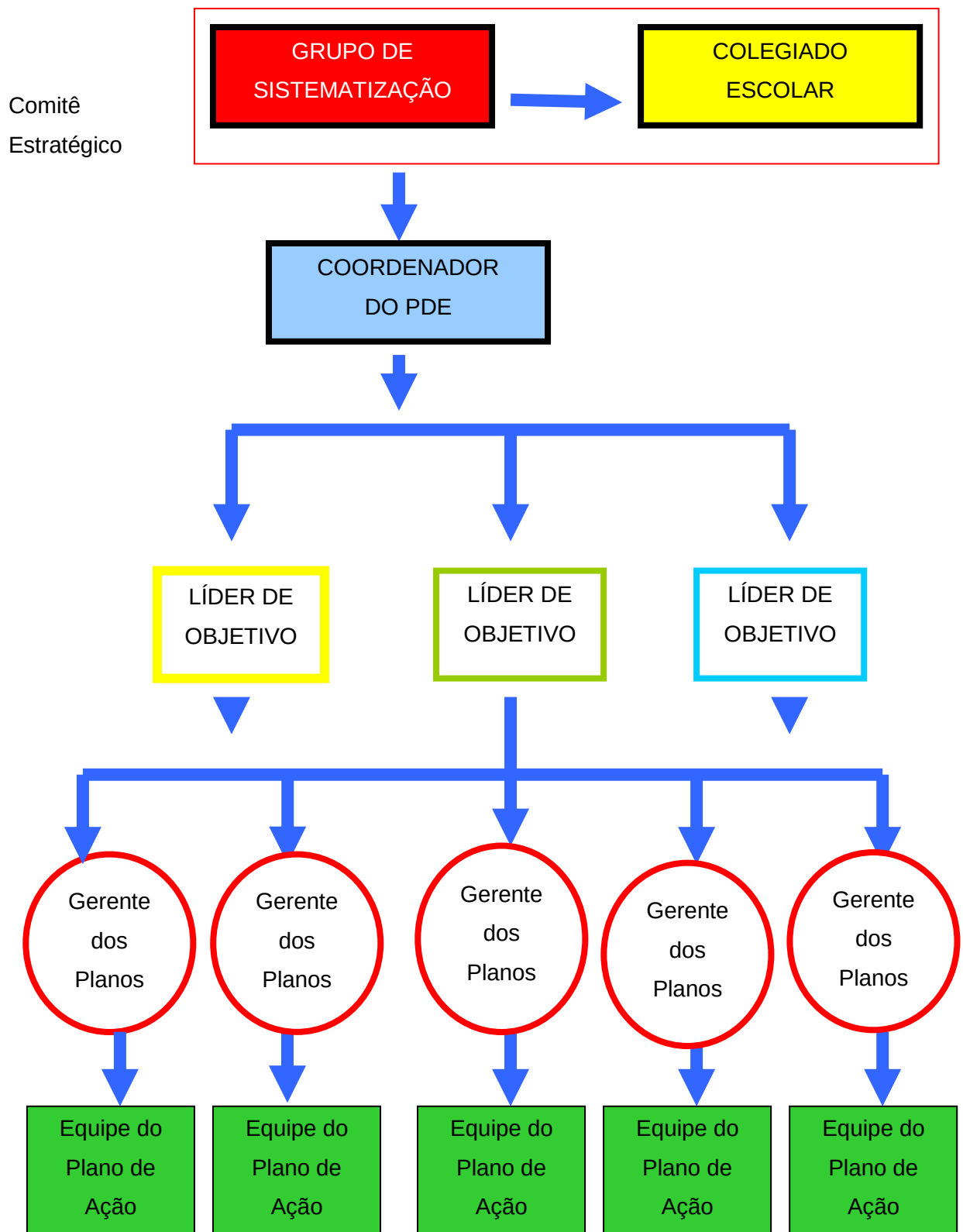
Conforme o Manual de **Como elaborar um Plano de Desenvolvimento da Escola** (BRASIL, 2006), os atores do PDE Escola dividem-se a fim de cumprir os referidos papéis. Vale ressaltar que um ator pode e/ou necessita cumprir mais de um papel. Assim, têm-se os seguintes papéis a serem desempenhados:

- Grupo de Sistematização do PDE - equipe formada pela liderança da escola, como o diretor, vice-diretor, o coordenador pedagógico, o orientador e o secretário. Não é necessária a presença de pais ou professores.
- Comitê Estratégico - formado pelo Grupo de Sistematização mais o colegiado com representação de professores, pais e alunos.
- Coordenador do PDE - Membro do Grupo de Sistematização que vai orientar o andamento dos trabalhos, na elaboração, execução, monitoramento e avaliação do programa.

- Líderes de objetivos Estratégicos - indicado pelo diretor, coordena um objetivo estratégico da escola. Número de líderes igual ao número de objetivos Estratégicos.
- Gerentes do Plano de Ação - pessoas indicadas pelos líderes de objetivo e que coordenam os Planos de Ação. Cada objetivo apresenta várias metas e para cada meta será designado um gerente do Plano de Ação.
- Equipes do Plano de Ação - indicada pelo gerente do Plano de Ação, estão diretamente ligadas a uma meta do Plano de ação (BRASIL, 2006, p.27 e 28).

Pode-se observar na Figura 1 a seguir que a representação da equipe gestora segue um caminho hierarquizado que estabelece dentro do programa, competências que perpassam toda a equipe gestora, até chegar à ponta do processo com a participação efetiva dos professores.

Figura 1 - Hierarquia do programa



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

Completam também a listagem dos segmentos o Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino, o Comitê de Análise e Aprovação da SEE e a equipe do PDE Escola do MEC. É importante ficar claro que existe uma dificuldade grande na comunicação entre os três últimos atores, realizada via e-mail/telefone, mas que não atende aos quesitos de prontidão (demora nas respostas/não responde), assertividade das respostas (responde a um problema com soluções já tentadas e que não surtem efeito, como nos casos de dificuldades na aquisição de senhas ou bloqueio das mesmas), o que acaba permeando o processo de implementação do programa. Conforme e-mail enviados para a SEE.

Os trabalhos a serem executados pela comunidade escolar devem ser constituídos, segundo as diretrizes do PDE Escola, a partir do seu gerenciamento: professores, gestores, pais, especialistas, servidores da escola, em geral, devem participar, como orienta o caderno “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz”.

Para melhor construção do PDE Escola, tornou-se necessária a análise de cada etapa do desenvolvimento do mesmo.

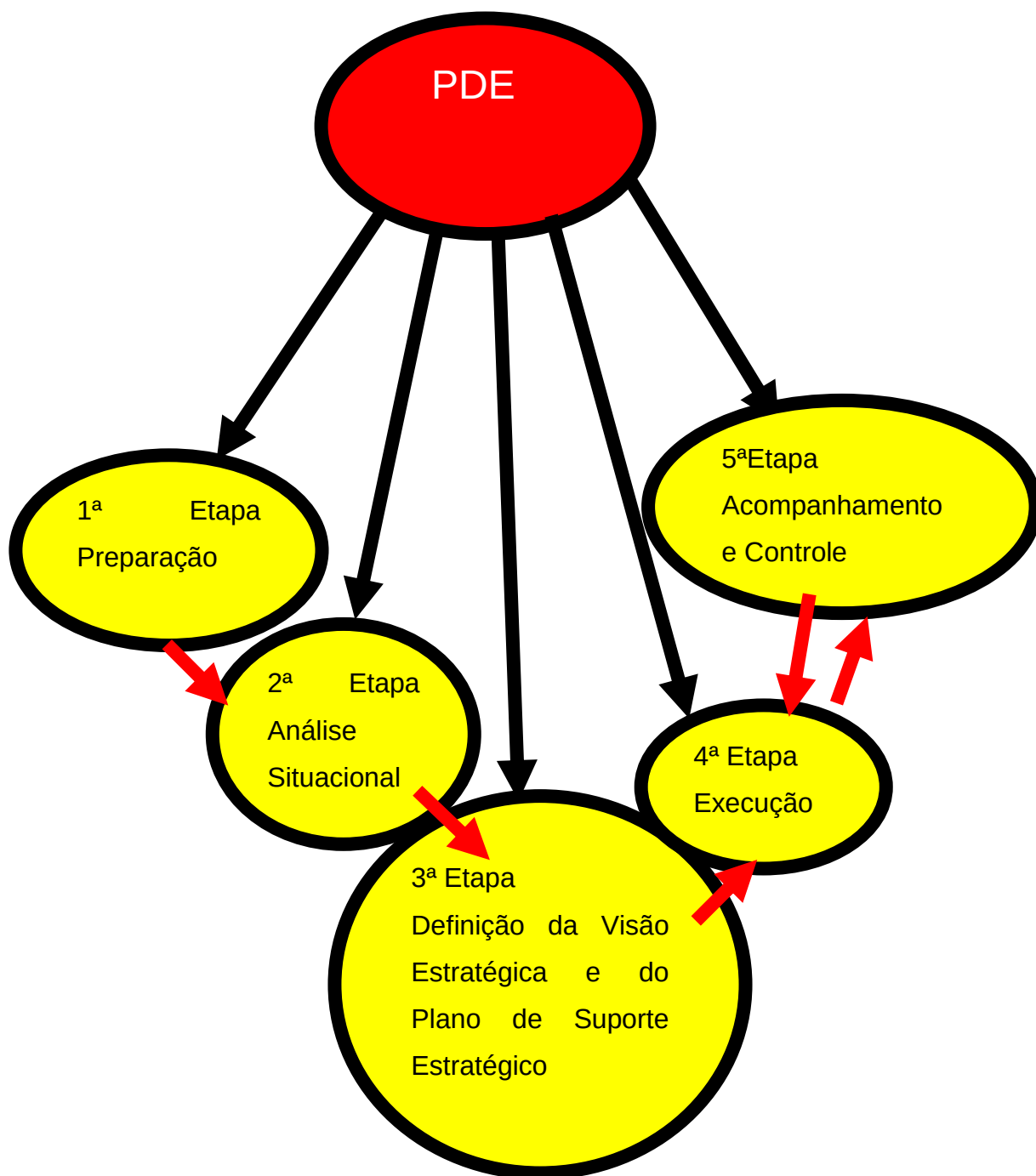
A primeira etapa é a de preparação, na qual são constituídos os grupos de sistematização e o coordenador do PDE, os quais têm compromisso de estudo do manual e sensibilização da comunidade escolar. No decorrer do ano de 2009, foi constituído o Grupo de Sistematização e escolhido o coordenador do PDE, na unidade escolar, por meio de reunião e ata. Essa equipe ficou a cargo do estudo do manual e direcionamento dos trabalhos, determinando quem iria executar cada tarefa.

Logo após, elaborou-se um estudo do Perfil e Funcionamento da Escola (Instrumento 1), etapa que acontece em oficinas pré-definidas pelo programa, conforme ferramenta disponibilizada¹⁰, com o preenchimento de questionários que são respondidos pelos setores administrativo, pedagógico, equipe de apoio, professores e toda comunidade escolar, bem como com o direcionamento realizado pela equipe gestora da escola, que continua responsável por cada etapa do programa. Os dados gerais da escola são colhidos na secretaria da mesma e

¹⁰ “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz” - Instrumento 1 (BRASIL, 2006, p. 51-71).

referendados pelos responsáveis por cada serviço, e outras questões são definidas em reunião com a comunidade escolar. Na página a seguir apresenta-se a figura que facilita o entendimento de cada etapa do programa.

Figura 2 - Etapas do PDE Escola



Fonte: Adaptado do Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz (BRASIL, 2006, p.23).

No Instrumento 1, conforme material disponibilizado pelo MEC (Brasil, 2006, p.51-71), realiza-se uma autoavaliação, análise situacional ou diagnóstica da escola. São solicitados dados gerais como nome, endereço, modalidade de ensino ministrado, dependências escolares e condições de uso, matrícula inicial e matrícula final.

Solicita-se ainda: (i) os índices da escola como taxas de abandono, reprovação e aprovação; (ii) o número de alunos com necessidades especiais; (iii) IDEB de anos anteriores, além de meta a ser atingida no próximo ano; (iv) disciplinas críticas (calculada pela razão entre o número de alunos da turma reprovados na disciplina e o número total de alunos da turma e multiplicado por 100); (vi) taxa de distorção idade/série (total de alunos com idade superior à série respectiva/matrícula final de alunos multiplicado por 100). Esses dados são preenchidos “pelas pessoas ou setores da escola relacionados ao tipo de informação solicitada, sob a coordenação do coordenador do PDE” (BRASIL, 2006, p.41).

A Tabela 3, a seguir, apresenta o aproveitamento dos alunos do Ensino Fundamental, no ano de 2008, salientando-se o índice de reprovação, acrescido do abandono, na ordem média de 9% do total de alunos e que atinge 11% no 6º e 7º ano do Ensino Fundamental. Fica aqui detectado que no 6º e 7º ano os alunos são “expelidos” da escola numa proporção maior que nos outros anos, por meio da reprovação e do abandono, de acordo com os dados do MEC/INEP. Acredita-se que esse fenômeno aconteça devido à entrada em um novo ciclo escolar caracterizado pelo aumento do número de professores e aulas fragmentadas de 50 minutos, de disciplinas diferenciadas. Em contrapartida, o 9º ano apresenta a situação de seleção de alunos no decorrer dos anos finais do Ensino Fundamental o que leva à diminuição da reprovação. Comprova-se a análise, segundo relatório apresentado pela Fundação Victor Civita em relação à taxa de reprovação nos anos finais do Ensino Fundamental no Brasil – 2007 a 2010:

Ao longo dos anos, a maior retenção de alunos (15,2%), no Ensino Fundamental, foi encontrada na 5ª série/6º ano, série de entrada no segundo segmento do Ensino Fundamental, momento de transição entre duas formas distintas de organização escolar [...] Esse dado aponta para a importância do cuidado em ensinar os alunos a organizarem-se a se relacionarem de outra forma com o tempo escolar, com o conhecimento, com a aprendizagem, com os

professores etc. [...] observa-se que a 8ª série/9º ano tem a menor taxa de reprovação entre as finais (10,4%), muito provavelmente em função de que os alunos que chegam até esse ano do Ensino Fundamental já são aqueles que reúnem as melhores condições de aprendizagem e de sobrevivência na escola (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2013, p.95).

Tabela 3 - Quadro de aproveitamento dos Alunos do Ensino Fundamental (6º ao 9º Ano) – Ano 2009

SÉRIE / ETAP A	Matrícula Inicial	Admitidos após mês de março	Afastados por abandono	Afastados por transferência	Matrícula Final	Aprovados	Reprovados	Taxa de aprovação	Taxa de reprovação	Taxa de abandono
6º Ano	174	16	03	12	175	134	41	89%	9%	2%
7º Ano	170	09	04	11	164	119	45	89%	9%	2%
8º Ano	159	07	02	03	161	140	21	94%	4%	2%
9º Ano	166	04	18	08	144	116	28	91%	5%	4%
Total	669	36	27	34	641	506	135	91%	7%	2%

Fonte: Adaptado do “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados da unidade escolar referente ao Ano 2008” (BRASIL, 2006, p.57).

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 1 de disciplinas críticas (com baixo desempenho no ensino fundamental) da escola analisada que tornam explícitas as disciplinas nas quais os alunos apresentam maior dificuldade (Português, Matemática, Ciências, História, Geografia, Inglês); os Anos/Séries (7º, 8º e 9º ano do Ensino Fundamental) e as turmas mais comprometidas pela reprovação (9º ano, Turma M4 e M5), que mantêm o padrão de dificuldade nas disciplinas de Português, Matemática, Ciências, História, Geografia e Inglês, mas cujo padrão não se apresenta coerente com os dados apresentados na tabela anterior, que focam o maior número de reprovações no 6º e 7º ano. A falta de coerência deve-se ao fato da escola apresentar tabela com o maior número de reprovação no 6º e 7º ano e, logo em seguida, estabelecer como prioritário o trabalho com o 9º ano. A pesquisadora acredita ser improvável que apenas a disciplina no 6º ano (História) seja responsável por 9% de reprovação, mas os dados foram fornecidos pela

Secretaria e as turmas do 9º ano elencadas como de atendimento prioritário no programa.

Quadro 1 - Disciplinas críticas - Ano: 2008

Disciplinas	Série/Ciclo	Turma	Turno	Taxa de Reprovação
Português	9º	M4	Matutino	42%
Português	9º	M5	Matutino	36%
Matemática	9º	M3	Matutino	37%
Matemática	9º	M4	Matutino	39%
Matemática	9º	M5	Matutino	36%
Matemática	7º	V2	Vespertino	42%
Ciências	9º	M3	Matutino	37%
Ciências	9º	M4	Matutino	35%
Ciências	9º	M5	Matutino	40%
Ciências	7º	V4	Vespertino	30%
Ciências	8º	V3	Vespertino	30%
Ciências	8º	V4	Vespertino	38%
História	9º	M4	Matutino	39%
História	9º	M5	Matutino	33%
História	6º	V2	Vespertino	31%
História	7º	V2	Vespertino	37%
História	7º	V4	Vespertino	30%
Geografia	9º	M4	Matutino	35%
Geografia	9º	M5	Matutino	35%
Inglês	9º	M4	Matutino	39%
Inglês	9º	M5	Matutino	40%

Fonte: Adaptado do “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados da unidade escolar referente ao Ano 2008” (BRASIL, 2006, p.58).

Por fim, explicita-se a situação funcional dos recursos humanos da escola, as fontes e destinação dos recursos utilizados, as medidas ou projetos nela implantados. Pedem-se também dados: do que foi mudado com a implantação das

medidas e projetos; da participação da Secretaria de Educação/do Colegiado/Conselho escolar; do envolvimento de parcerias para a execução das medidas ou projetos; da relação com a Secretaria de Educação; da relação com a comunidade; da forma de seleção do diretor; da taxa de rotatividade de professores; dos professores em relação à jornada de trabalho de tempo integral na escola.

Do primeiro momento, Etapa de Preparação, sinaliza-se os dados gerais da escola, mediante questionamentos direcionados às áreas de desempenho, gestão e qualificação técnico-gerencial da equipe escolar. Isso acontece durante as oficinas, por meio de respostas aos quadros e questionários semiestruturados, durante reuniões pedagógicas escolares. Os dados são construídos junto com a comunidade escolar, enfatizando-se a atuação de pessoas que melhor se posicionam sobre os mesmos, como por exemplo, o pessoal da secretaria que tem maior clareza sobre a necessidade de dados quantitativos e da situação funcional, relativos a alunos e professores. Todos os dados são lançados no sistema *on-line* após sua definição pelos atores responsáveis, gerando inicialmente um relatório manuscrito a ser posteriormente digitado pelo responsável.

Com as respostas e dados obtidos pela escola analisada em 2009, por meio de questionário estruturado e tabelas, chegou-se a informações, detectando-se alguns problemas prioritários que são: no item Desempenho, encontrou-se um alto índice de reprovação nas disciplinas críticas do 9º Ano (Ciências, Matemática, Português, História, Geografia e Inglês), baixo nível de aprendizagem, alto índice de distorção idade/série, alto índice de abandono noturno. No item Qualificação técnico-gerencial, ficou comprovada a alta rotatividade de professores designados, a falta de avaliação dos projetos pelos docentes e a falta de aperfeiçoamento de professores. No item Gestão, observou-se a falta de avaliação dos projetos escolares por parte do colegiado e a falta de avaliação em sala de aula pelo professor.

Em um segundo momento, partiu-se para a Etapa de Análise dos Critérios de Eficácia Escolar (Instrumento 2), no qual os itens são pontuados numa escala de 1 a 5, conforme orientação de valor: 1 significa Nunca ou Muito fraca; 2 Raramente ou Fraca; 3 Às vezes ou Regular; 4 Na maioria das vezes ou Bom e 5 equivale a Sempre ou Muito bom. Tudo conforme se exemplifica no Anexo 2, Modelo de Questionário da oficina 2.

No referido Modelo, pode-se verificar a estrutura de um questionário da oficina 2 na unidade escolar observada, que é apresentado, dentro do tema central

Ensino e Aprendizagem. Durante a oficina, foram pontuados todos os temas centrais: Ensino e Aprendizagem; Clima Escolar; Pais e Comunidade; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Infraestrutura e Resultados. Dentro de cada um dos itens, ficam estabelecidos os pontos críticos e suas características próprias de cada contexto. São preenchidos de forma conjunta e se chega a uma pontuação para cada um dos temas, com apresentação de evidências e diagnosticando-se os pontos de estrangulamento da escola.

Na escola analisada, o Instrumento 2 teve como meios de coleta a aplicação de questionários fechados com embasamento na escala Likert¹¹. O grupo de sistematização direcionou as questões por esferas correspondentes, ou seja, questionou-se quem poderia avaliar melhor o item dentro da comunidade escolar. Assim, foram preenchidos os questionários por professores, alunos e pais por amostragem (alunos cinco por turma, pais por meio de carta convite), e demais servidores.

O Grupo de Sistematização deve definir quem estará envolvido na análise e em quais áreas. A análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado (BRASIL, 2006, p.75).

Para embasamento das respostas, foram apresentadas evidências das discussões por meio de atas de reunião, planejamento escolar e avaliações. Após as respostas da referida escala Likert, fez-se um somatório com o intuito de se constatar os pontos críticos para intervenção. Na Tabela 4, ficha de resumo 2 - Análise dos Critérios de eficácia escolar, a seguir, apresenta-se o cômputo final, ou seja, um exemplo de somatório das pontuações na escola analisada.

¹¹ Escala Likert é um tipo de escala largamente utilizada para medir atitudes [...] As escalas de Likert utilizam enunciados ou proposições como afirmações sobre as quais o respondente tem que se manifestar. O formato mais comum desse tipo de escala é um contínuo de pontos, que variam da concordância extrema à discordância extrema (SANTOS, 2006,p.166).

Tabela 4 - Ficha Resumo 2 - Análise dos Critérios de eficácia escolar

Pontuação	CRITÉRIOS							Total
	Ensino e Aprendizagem	Clima Escolar	Pais e Comunidade	Gestão de Pessoas	Gestão de Processos	Infra-estrutura	Resultado	
(A) Total máximo de pontos no critério	285	240	55	115	130	25	40	890
(B) Total de pontos no critério	209	213	37	84	114			
(B) / (A) x 100	73%	89%	67%	73%	87%			

Fonte: Adaptado do Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados da unidade escolar referente ao Ano 2008 (BRASIL, 2006, p.7).

Assim, na Tabela 4, foram definidos requisitos que deveriam ser melhorados na busca pelo maior impacto na aprendizagem, sendo que dois critérios vieram pré-estabelecidos pelo programa: Resultados e Ensino e Aprendizagem, pois endossam iniciativas de melhoria da qualidade de ensino proposta que permeiam todos os programas atuais em educação. E pela análise da pontuação dos itens, Ensino e Aprendizagem realmente deveriam ser parâmetros escolhidos, porque apresentaram 73% de aproveitamento do total. Outro ponto crítico foi a relação com Pais e Comunidade, com 67%, sendo então o critério escolhido em terceiro lugar pela escola, buscando o envolvimento dos pais na aprendizagem e sua participação. Nessa etapa ficou de fora o item Gestão de Pessoas, com 73%, pois a gestão do programa tem autonomia para a escolha do que é prioritário na gestão da escola.

No terceiro momento, foi proposta uma síntese da autoavaliação (que corresponde ao Instrumento 3). Com embasamento constituído nas duas primeiras oficinas, montou-se um quadro com os principais problemas elencados na oficina 1 e sua correspondência dentro do critério de Eficácia Escolar apurado no segundo momento (Quadro 3, Anexo 3). Aqui foram definidas as forças, as fraquezas, as oportunidades que poderiam ser aproveitadas, bem como suas ameaças.

Essa é uma metodologia chamada matriz SWOT ou FOFA¹² (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça) (BRASIL, 2006). Passou-se, então, para outro quadro, em que o problema se apresentava com sua provável causa e foram estabelecidas ações para saneamento do mesmo. Os dois primeiros problemas apresentados em negrito no quadro 3, em anexo, são obrigatórios na execução da oficina, correspondendo a dois programas de responsabilidade do MEC. Será observada a construção da Síntese pela escola em questão, que não tem necessidade dos dois programas.

Quanto ao item 3, **Produção e interpretação de textos e raciocínio lógico**, pôde-se confirmar que é um problema constituído dentro do eixo Ensino Aprendizagem, principalmente delineado por práticas inadequadas utilizadas pelo professor (falta de planejamento, falta de intervenção pedagógica para os alunos com dificuldade, não-utilização da avaliação como instrumento de correção da aprendizagem, uso inadequado do tempo escolar com permissão de interrupção das aulas). No item 4, **Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e comunidade**, pode-se perceber que não existe uma continuidade na comunicação entre a comunidade escolar, existindo apenas momentos pontuais de comunicação, como nas reuniões bimestrais de pais. No item 5, **Participação, envolvimento e apoio material**, a escola sente falta da participação efetiva dos pais nas reuniões, no Colegiado e na escolha de seus representantes, e na participação da gestão pedagógica da escola (não oferecendo respaldo às atividades escolares de seus filhos). No item 6, **Desempenho Acadêmico dos alunos**, eixo Resultados, as taxas de abandono e reprovação refletem negativamente nos índices da escola.

Partindo-se então para o Quadro 2, Instrumento 3, Avaliação Estratégica da Escola, um questionário aberto foi respondido de forma sucinta, pensando no global da escola mediante a Análise FOFA. Esse instrumento é uma síntese da autoavaliação que tem como aporte os Instrumentos 1, 2 e 3, que possibilita identificar o problema, sua causa e estabelece as principais ações com previsão de recursos para sua efetivação.

¹² A análise SWOT, ou matriz FOFA, como é geralmente descrita no Brasil é uma análise relacionada ao ambiente interno e externo de uma organização, como parte do planejamento estratégico.[...]A teoria está baseada na premissa que os fatores internos, ou seja, aqueles que a empresa tem controle podem ser classificados como pontos fortes ou fraquezas. Já os fatores externos à organização, ou aqueles em que a empresa não possui o controle podem ser denominados como ameaças ou oportunidades (SERRANO, 2012, s/p).

Quadro 2 - Instrumento 3

INSTRUMENTO 3		
PROBLEMAS	CAUSAS PROVÁVEIS	PRINCIPAIS AÇÕES
1 - Acessibilidade	Rede física não adaptada	Houve reforma de piso, banheiros (inclusive banheiro para portadores de necessidades especiais), além de rampas de acesso em salas de aula e pátio para receber veículo adaptados a portadores de necessidades especiais mais galerias pluviais e drenos.
2 - Proinfo	Sala e computadores inadequados.	Reforma e adaptação de sala com infraestrutura (rede lógica, moderna, adequadas ao momento atual). A sala conta, hoje, com vinte computadores, banda larga e internet sem fio. Atende a dez cursos ligados à área da computação FIT (Fundamentos de Iniciação ao Trabalho).

Fonte: Adaptado do Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados parciais da unidade escolar referente ao Ano 2008 (BRASIL, 2006, p. 120).

Na etapa 3, foram definidos a Visão Estratégica e o Plano de Suporte Estratégico que se desdobra no Plano de Ação, que serão explicitados a seguir.

O Plano de Suporte Estratégico tem, na sua composição, as estratégias, as metas e os planos de ação, viabilizando a prática das ações na escola. A escola, nesse sentido, deu continuidade ao programa, redirecionando o trabalho mediante o Plano de Ação, que já estava pré-estabelecido em 2009.

Na terceira etapa, com amparo das informações da síntese da autoavaliação, definiu-se o Plano de Suporte Estratégico da escola, no qual a comunidade escolar apontou os problemas mais impactantes e foram elaborados, dentro da sua composição, os objetivos correspondentes, as estratégias para solucioná-los e as metas a serem alcançadas.

Nesta etapa, a escola define sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico. É quando a escola define não só o que vai fazer (objetivos estratégicos) e para quem (clientes ou beneficiários), mas também como vai fazer (estratégias), quanto (metas, sempre quantitativas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento) (BRASIL, 2006, p.125).

Explicando melhor cada um dos itens da composição, as estratégias são os caminhos para se chegar a um fim; as metas “definem os resultados que devem ser atingidos para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados” sempre com “conteúdo quantitativo e mensurável” (BRASIL, 2006, p.154).

Já o plano de ação deve ser montado com base na avaliação acima e elaborado juntamente com a comunidade escolar, ou seja:

é o detalhamento das metas em ações, é preciso assinalar para cada ação o período de realização, o responsável, o resultado esperado, o indicador para medir a ação, uma estimativa de seu custo (aberto em custos correntes e de capital), e quem financia (BRASIL, 2006, p.162).

Então, constrói-se o Plano de Ação do PDE Escola, que se compõe de ações não-financeáveis e financeáveis. As não-financeáveis podem ser executadas de imediato, pois se pautam em ações que não dependem de recurso externo e fazem parte da rotina da escola, como as reuniões de estudo, reuniões com os pais ou, ainda, com pessoas da comunidade escolar que disponibilizam seu conhecimento e tempo a serviço da escola. As ações financeáveis, cujos recursos são oriundos do FNDE/MEC, como a aquisição de bens e serviços, podem auxiliar a escola na melhoria da aprendizagem dos alunos, e no IDEB, sendo coerentes com as metas e ações elencadas no Plano de Suporte Estratégico.

Esses recursos devem constar no plano de ações financeáveis e podem ser relacionados:

[...] aos objetivos e estratégias que visem promover a acessibilidade nos prédios escolares, a informatização das escolas, a implementação da educação integral, a implementação de atividades oferecidas aos alunos e à comunidade nos finais de semana, o fortalecimento dos conselhos Escolares e a melhoria dos processos pedagógicos da escola e, consequentemente, à melhoria do desempenho dos alunos (BRASIL, 2011a, s/p).

Considera-se para o financiamento o número de alunos da escola. Os recursos são distribuídos em 30% às despesas de capital (itens de maior durabilidade, material permanente) e 70% às despesas de custeio (custos de manutenção, bens de consumo ou serviços).

Quanto aos planos de ação da escola analisada, notou-se que as ações propostas eram contextualizadas e coerentes com o diagnóstico feito pelos instrumentos que traçaram diretrizes. Isso indica a intenção de sanar as dificuldades encontradas, buscando a melhoria do processo ensino-aprendizagem e comprovando que a escola busca desenvolver a cultura de planejamento de ações.

A equipe gestora, a pedido do Comitê estratégico da SRE, providenciou a elaboração de pastas de registro das atividades, organizando os materiais escritos e fotográficos decorrentes do processo de construção do perfil e funcionamento da escola. A análise dos critérios de eficácia da escola corresponde ao desenvolvimento do Plano de Ação, e os projetos a este vinculados serão mais bem definidos nas páginas seguintes.

Para facilitar o entendimento, observar-se-á um quadro síntese do Plano de Ação da unidade escola, a seguir exposto:

Quadro 3 - Síntese de acompanhamento de Plano de Ação elaborado pelo Comitê da SRE/Passos¹³

Objetivos Estratégicos	Estratégia	Meta
1 - Elaborar e dinamizar projetos na escola.	1.1 Implementar o gerenciamento de projetos na escola.	Padronizar em 90% o Plano de Gerenciamento de Projetos na escola.
2 – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos da escola.	2.1 Aumentar o número de professores qualificados em práticas pedagógicas.	Capacitar em 100% de professores de Língua Português, Matemática e Ciências.
	2.2 Envolver pais na aprendizagem dos alunos.	Aumentar de 20% para 70% a participação dos pais nas atividades escolares.
3 – Reduzir as altas taxas de reprovação nas disciplinas críticas.	3.1 Atualizar e adequar as avaliações efetuadas na escola.	Reduzir os índices de reprovação de 40% para 15% nas disciplinas críticas.

¹³ Superintendência Regional de Ensino de Passos, vinculada a Secretaria de Educação de Minas Gerais.

4 – Melhorar as práticas pedagógicas da escola.	4.1 Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas.	• Realizar atividades culturais na escola. • Implantar práticas ambientais na escola e na comunidade. • Promover a formação de leitores na escola. •
5 – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.	5.1 Concentrar esforços nas disciplinas e séries críticas.	Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas.

Fonte: Arquivo do Comitê da SRE /Passos.

As ações não-financeáveis foram executadas no ano de 2009, com o objetivo estratégico de reduzir as altas taxas de reprovação nas disciplinas críticas. Essas ações podem ser especificadas no estudo realizado pelos professores e gestores da escola com relação ao CBC (Conteúdo Básico Comum), material da Secretaria de Educação de Minas Gerais, porque por meio dos planejamentos apresentados verificou-se que a docência não seguia o material específico do estado ao direcionar suas aulas. Com isso, a direção passou a acompanhar as ações desenvolvidas no currículo (planejamento e monitoramento das aulas) e a realizar reuniões bimestrais de planejamento escolar pela comunidade e reuniões bimestrais com pais, professores e colegiado. Pensando no objetivo estratégico de elevar o desempenho acadêmico dos alunos da escola, as ações visavam a aumentar a participação dos pais nas atividades escolares e a qualificação do professor em práticas pedagógicas.

O plano de ação foi fragmentado com as ações não financeáveis executadas e as ações financeáveis, aguardando a liberação do recurso, que só ocorreu no começo de 2011, informação condizente com a assinatura dos gestores no Termo de Compromisso de descentralização de recurso. Não houve comunicação às escolas do motivo do distanciamento da aprovação do Plano de Ação (2009) e envio do recurso (2011).

Com o atraso na liberação do recurso, aconteceu uma ruptura nas ações específicas para as disciplinas, professores e pontos críticos detectados em 2009. Esse atraso causou a necessidade de reavaliação diagnóstica das turmas para

atender a atual condição dos alunos, conforme expressa o gestor, quando afirma que:

o projeto carecia ter começado logo após a sua aprovação, demorou mais de um ano para que os repasses fossem liberados, e dentro do plano de ação as metas não-financeáveis já haviam sido contempladas, mas sua complementação veio depois, perdeu-se muito do interesse e motivação (2012).

A chegada do recurso em 2011 e a nova avaliação diagnóstica dos alunos desencadearam um redirecionamento das ações visando ao atendimento da nova situação escolar, conforme análise da ata do dia 24 de fevereiro de 2012, como também dos gráficos de rendimento escolar que evidenciavam o fluxo de reprovação nas turmas de 9º ano nos dois anos anteriores. Foi ainda sugerida uma avaliação diagnóstica do 6º ano, tendo em vista o início de uma etapa do Ensino Fundamental.

Houve dificuldade da escola na aquisição dos bens e recursos devido ao processo de compras determinado pelo PDDE, com previsão de fechamento em 30/11/2011. Esse tipo de recurso deve ser analisado pela equipe responsável na Regional de Ensino dentro do ano de exercício e embora a escola conte com equipe de apoio nas áreas administrativas e financeiras, pessoal da secretária e técnica em Contabilidade, com ações bem estruturadas e coesas com a equipe gestora, o processo foi difícil.

Mesmo a partir da descentralização do recurso enviado ao caixa escolar, a escola depende do termo de compromisso para disponibilizá-lo, segundo relato dos técnicos financeiros da SRE, o que gera ansiedade e dúvida acerca da certeza de recebimento do dinheiro. Apesar da disponibilidade do recurso, uma nova dificuldade foi apresentada, a falta de articulação entre aqueles que fazem as compras e os que elaboram os planejamentos, ou seja, pedagógico *versus* administrativo.

Outra dificuldade encontrada foi a falta de regularização das firmas no enfrentamento da concorrência através de cotações, principalmente aquelas que se encontram mais próximas do comprador. Após todo o processo de licitação de produtos e exigências relativas ao PDDE, ainda encontrou-se empecilho para aquisição de alguns itens, como por exemplo, de um microscópio específico, o que teve que contar com a ajuda do diretor que entende da área de Ciências. Assim, a escola efetivou a aquisição de vários materiais para melhoria das práticas educacionais. São eles jogos pedagógicos e lúdicos, livros de literatura para

implementação da biblioteca, jornais, revistas, revistas em quadrinhos, palavras cruzadas, material para desenvolvimento de atividades culturais e artísticas (inclusive instrumentos musicais), material para laboratório de Ciências (microscópio) softwares na área de Português e Matemática e material para reciclagem de papel.

Durante a execução do Plano de Ação, a escola aderiu à greve por um pequeno período. O que não impediu que os recursos fossem gastos e o prejuízo ficou mais acentuado nas questões de rompimento no andamento de alguns projetos.

Na quarta etapa, aconteceu a implementação das ações propostas, mediante a execução do Plano de Ação, ou seja, os projetos propriamente ditos. Não basta apenas elaborar um excelente Plano de Ação, faz-se necessário que cada passo de sua evolução seja acompanhado pelos responsáveis. Observando-se a disponibilidade dos recursos materiais para as ações e o atendimento aos objetivos elencados, deve-se verificar se há inadequação de algum deles, propondo-se, então, um redirecionamento.

Com o retorno às aulas, foi possível observar a execução dos projetos que colocavam *na práxis* as ações pré-estabelecidas pelos objetivos estratégicos da escola em questão. Assim, iniciou-se a Etapa 4, utilizando-se os recursos materiais adquiridos, conforme Quadro 4, no qual se visualiza todo o andamento dos projetos. Dessa forma, no caso de qualquer dúvida durante os processos de execução, sabe-se a quem se reportar e, em qual prazo, observar-se-á sua conclusão, através de seu monitoramento.

Quadro 4 - Projetos em Execução na unidade escolar no Ano de 2011 – Amostra

Nome do Projeto	Materiais usados	Cronograma de Realização	Avaliação	Evidências	Responsável pela elaboração (nomes resguardados)
1 - Leitura, interpretação e produção de textos, o caminho de um saber melhor.	- papel sulfite - tonner - textos em geral	01/06/2011 a 20/12/2011	Em andamento	- avaliação diagnóstica - simulados - fotos - relatórios	
2 - Pequenos Grandes Poetas.	- papel sulfite - Livros de poesia - tinta para impressora - tonner	20/06/2011 a 15/07/2011	- Elaboração de Livros de Poesias pelos alunos. - Análise de capacidade de criação e interpretação - Relatórios	- Livros de Poesia - fotos	

Fonte: Arquivo da unidade escolar.

Conforme relatório de visita datado de 10 de agosto de 2011 e, por meio das notas fiscais de compras efetuadas e apresentação dos projetos relacionados ao PDE Escola, fica evidente que o gestor da escola encontra-se empenhado na montagem e execução das oficinas, correta utilização do recurso financiável na compra de materiais diversos que constam no plano de ação. Segue-se, nesse sentido, a citação apresentada no Relatório de Visita pelo responsável pelo Comitê SRE/Passos:

observei que o PDE caminha bem, com oficinas montadas e executadas, algumas ações consolidadas (principalmente as não financiáveis). [nome do diretor] relatou que a verba só estava disponível para utilização em maio de 2011 e que o material adquirido chegou nos dias 08 e 09 de agosto, os quais verifiquei que já se encontram na escola, porém a utilização dos mesmos nos projetos já elaborados se dará de hoje, até o final do ano [...] Conclusão: o PDE caminha bem, com as ações a serem implantadas e consolidadas.

Analizando a listagem inicial dos coordenadores e líderes do PDE Escola, pode-se constatar que muitos já não se encontram na escola devido a mudanças de lotação e designação dos profissionais que, via de regra, são os professores e executores das ações. Esse impasse refere-se à rotatividade dos profissionais da escola do início do Programa até o final do mesmo. Membros da equipe gestora foram substituídos, ou seja, os professores responsáveis como líderes de objetivos e, conseqüentemente, atuantes no desdobramento de metas e projetos, o que causou uma ruptura nos planos de ação e nos projetos. Notou-se ainda dificuldade de articulação da equipe gestora com a comunidade escolar, expressa na negação de participação das supervisoras durante o programa. Conforme citação em Relatório de Comitê da SRE, isso gera uma dificuldade de articulação de toda a equipe, pois a supervisora costuma ser a pessoa nata para a função de coordenação do programa. No entanto, o gestor teve que coordenar o programa e o trabalho da equipe, conforme observação em visita à escola.

Na quinta etapa, acontece o monitoramento da implementação do plano de ação, quando devem estar presentes todos os envolvidos no processo para que se faça a verificação dos resultados alcançados e, se necessário, a correção do percurso. Para tanto, deve-se envolver “o Comitê Estratégico, o coordenador do PDE, os líderes de objetivos, os gerentes de planos de ação e os membros das equipes dos planos de ação” (BRASIL, 2006, p. 171).

O monitoramento se dá pelo Comitê estratégico da SRE/Passos, cujas técnicas acompanham a evolução da compra de materiais e execução dos trabalhos. Uma das ferramentas utilizadas para o monitoramento foi o questionário que consta no Anexo 1, enviado via e-mail e vistoriado *in loco*.

Baseando-se no processo de avaliação do estado de Minas Gerais, que procura alavancar os resultados educacionais de seus alunos, temos alguns programas como: “o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb), o Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa) e o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (Paae).” (MINAS GERAIS, 2012b).

Ao confrontar o resultado na avaliação externa da unidade escolar, pôde-se verificar que a proficiência dos alunos apresentou um crescimento considerável de

2010 para 2011, na avaliação externa SIMAVE/Proeb¹⁴ (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública) – tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática nos Anos Finais do Ensino Fundamental (9º Ano):

Tabela 5 - Proficiência¹⁵ dos alunos no SIMAVE/Proeb – 9º Ano

DISCIPLINA	2009	2010	2011
L.PORTUGUESA	256,94	251,62	264,13
MATEMÁTICA	259,66	260	270,92

Fonte: Dados fornecidos pela unidade escolar - 2009-2011.

Não se pode avaliar a proficiência por si mesma, uma vez que é necessário saber em que situação de desempenho se encontram os alunos, se existe uma discrepância entre as médias, ou seja, se há alunos muito bons que compensam os fracos, ou muito fracos que neutralizam os muito bons, para isso analisam-se os padrões que “são cortes importantes das escalas de proficiência e representam uma caracterização do desempenho dos estudantes com base no perfil das habilidades que eles demonstram nos testes.” (MINAS GERAIS, 2012b, p.49).

Esses cortes se subdividem em categorias na escala de proficiência em Língua Portuguesa: Baixo (0 a 200), Intermediário (200 a 275) e Recomendado (275 a 500); em Matemática: Baixo (0 a 225), Intermediário (225 a 300) e Recomendado (300 a 500), que se encontram definidos na Revista do SIMAVE da seguinte forma:

Recomendado: Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho revelam ser capazes de realizar tarefas que exigem habilidades mais sofisticadas. Eles desenvolveram habilidades esperadas para o período de escolaridade em que se encontram.

Intermediário: Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho demonstram ter ampliado o leque de habilidades tanto no que diz respeito à

¹⁴ Sistema de avaliação da educação pública mineira, que visa avaliar as habilidades e competências dos alunos no 5º e 9º Anos do Ensino Fundamental e 3º Ano do Ensino Médio (MINAS GERAIS, 2012a, s/p).

¹⁵ Quando um sistema é avaliado, uma nota não fornece informações confiáveis. É necessário ter uma medida para isso. Essa medida é o que chamamos de Escala de Proficiência. Assim, enquanto a escola, na sua avaliação interna, trabalha com notas individuais, a avaliação externa trabalha com a média de desempenho do grupo avaliado. Na Escala de Proficiência, os resultados da avaliação são apresentados em níveis, revelando o desempenho dos estudantes do nível mais baixo ao mais alto. A escala de Proficiência em Matemática e Língua Portuguesa varia de 0 a 500 pontos, de modo a conter, em uma mesma “régua”, a distribuição dos resultados do desempenho dos estudantes no período de escolaridade avaliado (MINAS GERAIS, 2012, s/p).

quantidade quanto no que se refere à complexidade dessas habilidades, as quais exigem um maior refinamento dos processos cognitivos nela envolvido.

Baixo: Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho revelam ter desenvolvido competências e habilidades muito aquém do que seria esperado para o período de escolarização em que se encontram. Por isso, este grupo de alunos necessita de uma intervenção focada, de modo a progredirem com sucesso em seu processo de escolarização. Para esse grupo de estudantes, é importante o investimento de esforços, para que possam desenvolver habilidades mais elaboradas. (MINAS GERAIS, 2012b, p.49)

Tomando por base a escola analisada, pôde-se constatar que diminui, gradativamente, os alunos com baixo desempenho. Porém, a maior dificuldade estaria na transposição dos alunos do nível Intermediário para o Recomendado, o que pode ser conferido nas Tabelas 6 e 7 a seguir:

Tabela 6 - Porcentagem por padrão de desempenho SIMAVE/Proeb - Língua Portuguesa - 9º Ano

ANO	BAIXO	INTERMEDIÁRIO	RECOMENDADO
2009	12,6%	46,1%	41,3%
2010	10,1%	60,5%	29,4%
2011	7,3%	53,1%	39,6%

Fonte: Dados fornecidos pela unidade escolar - 2009-2011.

Tabela 7 - Porcentagem por padrão de desempenho SIMAVE/Proeb - Matemática - 9º Ano.

ANO	BAIXO	INTERMEDIÁRIO	RECOMENDADO
2009	22,5%	56,2%	21,2%
2010	21,8%	60,5%	17,6%
2011	14,7%	59,0%	26,3%

Fonte: Dados fornecidos pela unidade escolar - 2009-2011.

Acredita-se que a diminuição dos alunos com baixo desempenho possa ser reflexo do Projeto de Intervenção Pedagógica do estado de Minas Gerais. Segundo argumentação de Maria Inez Barroso Simões, Superintendente de Avaliação Educacional de Minas Gerais: “Estar nos padrões mais baixos de desempenho significa maiores probabilidades de repetência, evasão, abandono e consequente

fracasso escolar, caso não sejam implementadas ações imediatas de intervenção pedagógica.” (MINAS GERAIS, 2012b, p.50).

Nas avaliações internas da escola, pôde-se observar por meio de análise dos resultados do 1º e 2º bimestres do ano de 2011, fornecidos pela direção da escola, que as reprovações condizem com o Quadro 1 (2009), quanto às dificuldades em relação aos anos/séries e disciplinas. É o que se pode constatar em Língua Portuguesa com taxa de reprovação de 49% no 9º Ano do Ensino Fundamental, no 1º bimestre.

A proposta de melhoria dos resultados das avaliações advém do fomento ao trabalho com projetos e da possibilidade de oferecer aulas diferenciadas, utilizando-se o material didático disponibilizado pelo recurso do PDE Escola.

A escola tinha a proposta de contratar profissional para ministrar capacitação para os professores, mas não conseguiu encontrar instituição com documentação apropriada exigida para gastos com recursos originários do PDDE, comprometendo a ação. O recurso foi redirecionado mediante concordância do colegiado, o que consta em ata de reunião. Além disso, a influência da equipe gestora e da comunidade escolar direcionou a qualidade do programa nas escolas atendidas pelo PDE Escola.

Também não conseguiu que a Associação de Pais e Mestres fosse ativada, devido à pendências legais (ação na justiça) da antiga associação. Mantém o Colegiado Escolar funcionando, conforme informação prestada pelo diretor escolar.

Apesar da dificuldade dos alunos nas disciplinas - Português e Matemática – a referida escola consegue premiações de um número considerável de alunos em todas as Olimpíadas de Português e Matemática e aprovações de alunos em vestibular.

Os dados empíricos descritos durante o capítulo foram resultados da análise do formato do PDE Escola antigo, mas torna-se necessária que a nova formatação do programa, PDE Interativo fosse descrita para que a proposta do Plano de Ação Educacional não ficasse ultrapassada.

1.4 PDE Interativo - a evolução

Houve alteração do programa, iniciada no ano de 2012, que passou a contar com um instrumento diferenciado, o PDE Interativo, transformando boa parte do processo do programa PDE Escola, antes realizado por formulários e coletado basicamente dos arquivos escolares da secretaria da escola, para a sistematização *online*. Esses dados gerais da escola se encontram disponibilizados no sistema, importados do Censo Escolar (Educacenso)¹⁶. Alterou-se, ainda, o processo, que acontece de maneira autoinstrucional, sem necessidade de formação presencial, ponto forte no antigo modelo, em que todos os diretores eram capacitados.

Para melhor especificar a nova ferramenta, buscou-se a seguinte definição:

O PDE Interativo é a ferramenta de planejamento da gestão escolar disponível no SIMEC¹⁷ para todas as escolas públicas. Ele foi desenvolvido pelo Ministério da Educação em parceria com as secretarias estaduais e municipais e sua principal característica é a natureza autoinstrucional e interativa de cada tela. Ou seja, além das escolas e secretarias não precisarem mais realizar formações presenciais para conhecer a metodologia e utilizar o sistema, este interage permanentemente com o usuário, estimulando a reflexão sobre os temas abordados. As mudanças tiveram como principal objetivo facilitar o acesso e a navegação da equipe escolar e de todas as pessoas interessadas em conhecer a ferramenta. (BRASIL, 2012a, s/p).

Assim, a nova ferramenta pode ser utilizada por todas as escolas públicas como instrumento de planejamento estratégico e monitoramento. Vale ressaltar que a sistematização para disponibilização de recursos continua vinculada ao baixo IDEB, ou seja, só recebem recursos para ações financiáveis as elencadas pelo programa pelo Ministério da Educação. Desta forma, as escolas públicas que têm interesse, ou seja, por adesão, se apropriam da ferramenta autoexplicativa, solicitando senha de acesso ao SIMEC, o que proporciona uma ampla disseminação do programa em todo o país. A melhoria do programa pelo uso da ferramenta não

¹⁶ O Educacenso é uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. A ferramenta permite obter dados individualizados de cada estudante, turma e escola do país, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quanto da rede privada. Todo o levantamento é feito pela Internet. (BRASIL, 2012e, s/p). Esses dados servem para a definição de políticas públicas e cálculo do IDEB.

¹⁷ SIMEC é o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação no Brasil. A ferramenta permite ao MEC planejar o Orçamento público no que diz respeito aos gastos em educação do Governo Federal. Todas as etapas do ciclo orçamentário (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei orçamentária anual) são contemplados pelo sistema.

minimizou os problemas do sistema SIMEC, no início do ano de 2012, pois foi contínuo o bloqueio de senhas, tornando-se necessário que o Comitê da SRE solicitasse a ativação das mesmas ao programa.

As escolas que aderem ao programa, que por enquanto é opcional para a escola, devem seguir as orientações e responder aos questionários, alguns na escala Likert com os itens: “sempre”, “na maioria das vezes”, “raramente”, “nunca”, aferindo pontuação em porcentagem aos itens. Todo o processo deve acontecer em quatro etapas:

- 1) na primeira parte, o sistema faz uma identificação geral do(a) diretor(a) e da escola;
- 2) em seguida, a escola realiza os Primeiros Passos, ou seja, organiza o ambiente institucional para elaborar o seu planejamento;
- 3) a terceira etapa consiste na elaboração do Diagnóstico que possibilitará à escola perceber onde se encontram as suas principais fragilidades;
- 4) por fim, na quarta e última parte a escola elabora o Plano Geral, contendo os objetivos, metas e ações que a escola definiu para alcançar as melhorias desejadas (BRASIL, 2012a, s/p).

Todas as informações explicitadas a seguir foram disponibilizadas pelo gestor escolar, que oportunizou a abertura da ferramenta *on-line*, no SIMEC, em decorrência do programa só poder ser acessado com o CPF e senha do gestor, não sendo de acesso público. Outro material consultado foi o **Manual do PDE Interativo**, versão junho de 2012, enviado via e-mail pelo Comitê citado, mas esse material impresso ainda não foi disponibilizado às escolas.

A primeira parte se compõe da identificação do Diretor: nome, CPF, endereço, telefone, e-mail e, posteriormente, a da escola: nome, localização, modalidades de ensino, número de alunos por ano, telefone, e-mail e se possui energia, finalizando com galeria de fotos.

Em seguida, apresenta-se o Passo 1, que é uma preparação para o planejamento, composta por algumas ações:

- a) estudar a metodologia;
- b) convidar o Conselho Escolar para elaborar o plano ou constituir um Grupo do Trabalho com a comunidade escolar;
- c) indicar o(a) Coordenador(a) do plano;
- d) conhecer os membros do Comitê de Análise e Aprovação da Secretaria de Educação;

e) divulgar junto à comunidade escolar o início do processo de elaboração do planejamento da escola (BRASIL, 2012a, p.13).

Finaliza-se com o cadastramento on-line, no sistema, do nome do Grupo de Trabalho.

O segundo passo é a indicação de um membro do Grupo de Trabalho para coordenar todas as atividades, animando e liderando a equipe durante todo o processo. O diretor não é necessariamente o escolhido, devido à sua carga de trabalho já ser grande. Solicita-se que a pessoa conheça bem a escola na sua totalidade, mantém-se a proposta de que o coordenador do Grupo de Trabalho seja o coordenador pedagógico da escola (BRASIL, 2012a).

O Passo 3 refere-se ao Comitê de Análise e Aprovação do plano e, no caso de Minas Gerais, apenas uma pessoa é responsável e aparece cadastrada, sendo suas funções:

i) prestar assistência técnica na elaboração e execução dos programas federais e; ii) analisar e emitir parecer para o MEC acerca dos planos de todas as escolas de sua rede (estadual ou municipal) com base em critérios técnicos, pedagógicos e financeiros. Por isso, é imprescindível que os técnicos das secretarias visitem as escolas e conheçam bem os programas federais (BRASIL, 2012a, p.16 -17).

Considerando-se todo estado de Minas Gerais, que no momento está passando por um aumento no número de escolas que aderem ao programa, uma única pessoa responsável não conseguiria atender toda a demanda. No âmbito municipal, também fica selecionado um responsável que atende a um menor número de escolas (BRASIL, 2012a, p.3).

Em uma segunda etapa, passa-se para o Diagnóstico, em que acontece o confronto entre o estado atual da escola e quais seriam os problemas a serem enfrentados, o que deveria ser discutido, coletivamente, para que haja um bom aporte para a elaboração de um plano. Há uma diferenciação entre os formulários anteriormente utilizados que apareciam dentro do Instrumento 2, Análise dos Critérios de Eficácia Escolar e exploravam os seguintes temas: Ensino e Aprendizagem; Clima Escolar; Pais e Comunidade; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Infraestrutura e Resultados e os formulários atuais que constam no PDE Interativo, na segunda etapa, que apresenta a denominação de Diagnóstico.

O Diagnóstico foi dividido em três eixos e, cada um deles, em duas dimensões que se subdividem em temas.

Para melhor entendimento e continuidade da apresentação, utilizou-se o quadro a seguir, que explicita as divisões:

Quadro 5 - Estrutura do Diagnóstico

EIXOS	DIMENSÕES	TEMAS
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 parcial ou indireta	Dimensão 5 – Comunidade Escolar	Estudantes
		Docentes
		Demais profissionais
		Pais e comunidade
	Dimensão 6 – Infraestrutura	Instalações
		Equipamentos

Fonte: Manual do PDE – Interativo (Brasil, 2012^a, p.18).

Apresenta-se o eixo Resultados, que se refere a indicadores educacionais, abrangendo duas dimensões: a primeira é a de indicadores e taxas, que demonstram o desempenho dos alunos pelo IDEB, Taxas de Rendimento (aprovação, reprovação e abandono) e Prova Brasil. A maioria das informações é colhida diretamente da base de dados do MEC, e alguns problemas são elencados automaticamente pelo sistema. Resta à equipe analisar as tabelas e gráficos

apresentados pelo sistema e fazer a Síntese da Dimensão 1, identificando o problema apresentado pela escola e respondendo se a escola participa de algum projeto ou programa que vise a melhorar os Indicadores e taxas (BRASIL, 2012a).

A segunda é a de análise da **Distorção e Aproveitamento**, apresentada mediante os dados de matrícula cadastrada no Censo Escolar. Assim, o Grupo de Trabalho segue analisando a distorção idade-ano, aproveitamento escolar, disciplinas críticas, por turma da escola. Faz-se a Síntese, na qual os problemas mais críticos são salientados e questiona-se sobre as medidas que a escola disponibiliza para sanar os problemas apresentados (reforço, projeto e outros) (BRASIL, 2012a).

O atual Eixo **Resultados** ganha uma proporção maior, se comparado com o PDE Escola anterior, pois passa de tema para Eixo, enquanto os outros temas passam a dimensão subitens dos eixos, como **Ensino e Aprendizagem e Infraestrutura**.

A seguir, apresenta-se o Eixo de **Intervenção Direta** que, como o próprio nome suscita, trata de assuntos da competência interna da escola e aparece em duas dimensões: **Ensino e Aprendizagem**, pautados na capacidade de intervenção da gestão pedagógica, conduzindo para uma reflexão sobre o planejamento pedagógico, currículo e avaliação e qualidade do tempo de ensino ministrado aos alunos e se a escola oferece educação em tempo integral (jornada ampliada). Faz-se ainda a síntese dos problemas apresentados e os temas abordados (BRASIL, 2012a).

Na dimensão **Ensino e Aprendizagem**, como na versão anterior, é central a evolução da aprendizagem que continua nos mesmos moldes da versão antiga.

Na dimensionalidade **Gestão**, preocupa-se com a capacidade da equipe em executar suas atividades de rotina, processos, normas e regulamentos, abrangendo as gestões administrativas, financeiras (indicações de fontes e usos dos recursos) e pedagógicas e, aqui, relaciona-se também o perfil da equipe gestora e de seus colaboradores, finalizando com a Síntese da dimensão (BRASIL, 2012a).

A dimensão Gestão “trata especificamente da equipe gestora e dos temas ligados aos aspectos mais gerenciais do cotidiano da escola, incluindo os processos internos e as finanças” (BRASIL, 2012a, p.41), fundindo o que aparecia separado na versão antiga do programa, no formato Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.

Em seguida surge o Eixo Intervenção Parcial ou Indireta que, apesar de não ser inteiramente de governabilidade da escola, pode sofrer suas interferências e se apresenta em duas dimensões: a primeira dimensão trata da Comunidade Escolar, com a explicitação do perfil de todas as pessoas que participam na vida escolar, estudantes, docentes, demais funcionários e pais. Seu real envolvimento com a melhoria das ações educativas favorece o protagonismo dos estudantes; a formação continuada dos professores, a partir das disciplinas críticas apresentadas, a fim de estabelecer aos docentes a necessidade de fortalecimento de sua formação; a formação cidadã pela família, principalmente com a participação no Conselho Escolar.

Um aspecto que diferencia o PDE Escola do PDE Interativo é que, no primeiro, o foco eram pais e comunidade e a esfera neste programa é ampliada, com grande preocupação com a formação continuada do professor, a ênfase na formação como chave da melhoria da aprendizagem como corrobora a citação: “ A formação contínua é um dos componentes que contribuem para a melhoria das práticas pedagógicas, pois permite aos docentes conhecerem novas ferramentas, trocarem experiências e progredirem na carreira” (BRASIL, 2012a, p.48). Destaca-se também para o aluno o seu protagonismo diante do mundo e do processo de aprendizagem.

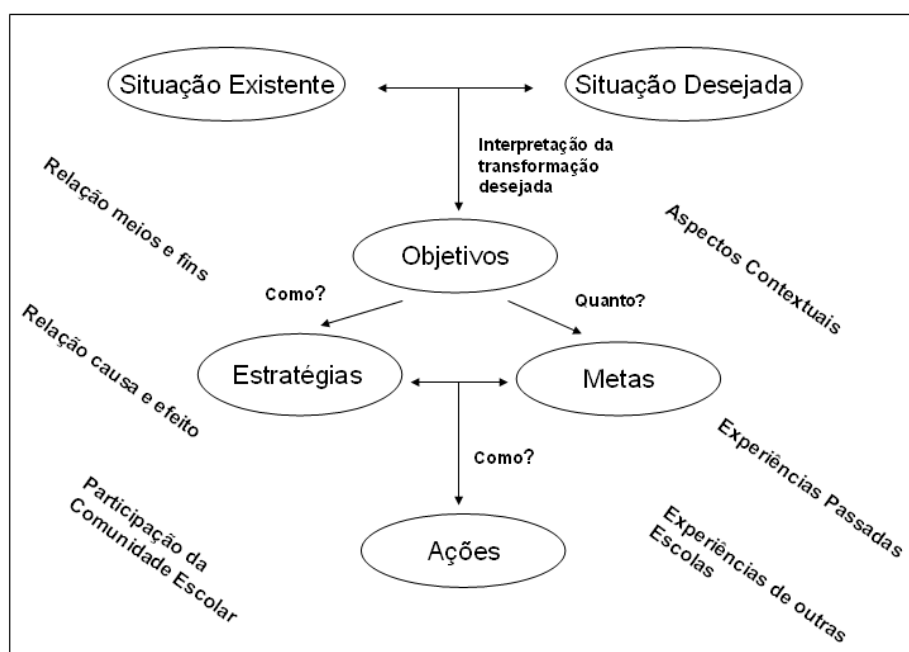
Há escolas que afirmam que os estudantes são o centro das suas preocupações, mas nem sempre se preocupam em saber, por exemplo, o que eles acham da própria escola. Outras escolas valorizam as suas crianças, jovens e adultos, oferecendo espaços e oportunidades de expressão. Há também escolas que entendem a educação apenas como espaço de formação para o mundo do trabalho; outras valorizam mais a dimensão da cidadania, a formação de sujeitos autônomos e independentes. Seja qual for o sentido da ação pedagógica, é certo que, cada vez mais, as pessoas desejam e gostam de se expressar. E a escola é um dos espaços mais apropriados para que isso aconteça. Ignorar o bem-estar, a capacidade de ação e o protagonismo juvenil é fechar-se para um dos papéis da escola do século XXI (BRASIL, 2012a, p.47).

Já a segunda dimensão apresenta a Infraestrutura em que se realiza a avaliação das instalações e equipamentos da escola. Apesar desses problemas não serem pertinentes à governabilidade da instituição, devem ser destacados. Quanto aos aspectos que se referem à cozinha, salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, sanitários, necessariamente, são pontos críticos e, portanto, devem

constar da Síntese da dimensão. Nota-se aqui que, em relação ao programa anterior, não há uma obrigatoriedade nesse critério, que existia no PDE Escola quanto ao Laboratório de Informática (PROINFO) e Acessibilidade.

Finalizado o Diagnóstico, parte-se para o desenvolvimento do Plano Geral – Plano de Desenvolvimento da Escola - que conta com os dados dentro de cada dimensão, o que já é realizado e o que precisa ser melhorado. O esquema apresentado na Figura 3 compõe basicamente os caminhos que a escola deve percorrer, segundo o MEC.

Figura 3 - Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola



Fonte: Manual do PDE - Interativo (BRASIL, 2012a, p.60).

Dos estudos direcionados até então, são desencadeados os Planos de Ação. A novidade é o Plano de Formação Continuada que o programa define como:

A formação continuada, por sua vez, é aquela realizada para aprofundar aspectos do currículo, aperfeiçoando a prática docente e reflexão sobre sua ação pedagógica. A formação continuada ocorre, entre outras formas, pela realização de cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, que também podem ser presenciais ou à distância (via UAB), dependendo do tipo de curso (BRASIL, 2012a, p.65).

O docente pode fazer opção por um curso específico, com a previsão para quatro anos, o que a escola atende observando alguns requisitos:

- 1.Necessidades da escola em consonância com o seu Projeto Político Pedagógico;
 - 2.Áreas do conhecimento ministradas pelo docente;
 - 3.Áreas críticas identificadas no Diagnóstico.
 - 4.Formação acadêmica e experiência;
 - 5.Expectativas pessoais, disposição e disponibilidade do profissional.
- (BRASIL, 2012a, p.65).

Acredita-se ser uma evolução para o país a elaboração de um perfil da necessidade de formação profissional de cada unidade escolar, podendo melhor definir os cursos a serem oferecidos, para que a oferta seja mais condizente com a demanda. A etapa permite ainda “que a escola proponha algum curso que porventura não esteja sendo ofertado e que seja considerado de elevada relevância para a formação de seu corpo docente” (BRASIL, 2012a, p.68). Divergente da proposta da Plataforma Freire¹⁸ que, segundo as orientações para cadastro de cursos, já trazem no seu escopo cursos pré-definidos.

Essa ferramenta, o PDE Interativo, não existe para que só uma pessoa a utilize, mas fornece suporte para que a escola detalhe as suas necessidades e organize a participação de docentes, pais e alunos, por meio dos Conselhos escolares/Colegiado. Todo o trabalho em grupo permanece e é dele que surgem as discussões e as respostas às indagações que vêm nos questionamentos *on-line*.

No momento, a unidade escolar analisada encontra-se em fase de inserção de dados no sistema, com 75% de etapas concluídas, impossibilitando a postagem de páginas referentes à escola, devido ao bloqueio de senha.

¹⁸A Plataforma Freire, criada pelo Ministério da Educação, é a porta de entrada dos professores da educação básica pública, no exercício do magistério, nas instituições públicas de ensino superior. [...] É na Plataforma Freire que os professores vão escolher as licenciaturas que desejam cursar, fazer inscrição, cadastrar e atualizar currículos. Construída para ser uma ferramenta de fácil acesso do professor, ela também é informativa. Os docentes vão encontrar uma série de dados, entre eles, as tabelas com previsão de ofertas de cursos, as instituições, as modalidades de formação para o período 2009 a 2011 (BRASIL, 2012f,s/p).

Diante disso, é importante fazer a análise da implementação do PDE Escola, a partir das premissas levantadas durante o capítulo, as quais serão ampliadas sob o prisma das teorias, considerando-se os pontos relevantes.

2. Análise do Programa PDE Escola na unidade escolar

Neste capítulo, à luz dos referenciais teóricos, será ampliada a análise do programa PDE Escola e seus princípios base, na escola pesquisada, explorando seu processo de implementação e aprofundando os aspectos abordados referentes à gestão escolar que, de maneira mais marcante foram notados nessa fase, tais como gerencialismo, participação da comunidade, liderança, gestão de pessoas, gestão de resultados educacionais, planejamento, gestão de recursos e serviços.

Ao analisar o PDE Escola, pôde-se detectar que ele vem ao encontro da aferição do modelo de administração pública gerencialista, que chegou ao Brasil em meados do ano de 1990, com forte influência da Inglaterra e Estados Unidos. Ainda sobre o modelo de administração pública que constitui o PDE, tem-se:

A ênfase na implementação de programas e projetos voltados para a gestão escolar faz parte de um movimento mais amplo que eclodiu nos anos de 1990. Foram definidos novos caminhos organizacionais para a escola básica, que implicam a adoção de uma outra cultura, ancorada em estratégias de descentralização e autonomia. A liderança constitui o elemento básico para que a escola possa construir seu projeto e que possa administrar suas carências financeiras com iniciativas próprias ou com o suporte da comunidade em que se localiza a escola. Trata-se de um modelo que se diferencia da abordagem administrativa utilizada na escola pública e que a instiga a adotar o *modus operandi* do setor privado (FONSECA, 2003, p.304-305).

Tal administração se pauta pela utilização de mecanismos específicos do mercado, como estabelecimento de objetivos, metas, prazos (curto, médio e longo) e responsáveis que ganham os nomes específicos de: coordenador, líder, gerente, equipe.

Como base do gerencialismo, encontra-se a necessidade de um planejamento de ações, ou seja, focar na problemática existente, buscando aprimorar a situação atual, condensando esforços em pontos de melhoria que realmente façam a diferença. Assim, o programa utilizou a metodologia de planejamento estratégico, definido como:

o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão do futuro (LUCK, 2000, p.5).

Ao mesmo tempo em que se propõe o uso de técnicas do gerencialismo, com a utilização de planejamento estratégico, o programa deseja alcançar a participação efetiva da comunidade. Uma questão se coloca: como atrair a participação para a comunidade com uma definição bem clara de que existe um grupo centralizador - Grupo de sistematização que age à frente de todas as ações. A Escola responde a essa inquietação e tem se apoiado na atuação presente do Colegiado Escolar¹⁹, em convites/cartas à comunidade escolar, para garantir a devida participação nas reuniões que assegurem ao programa a gestão participativa.

E ainda não se pode pensar na implementação de um programa sem se aferir a influência dos seus atores, tanto na visão que possuem de cada um dos dados, quanto da solução apresentada e, ainda, como se comportam na execução propriamente dita. Cada qual com seu trabalho e ponto de vista, dessa forma, acrescenta sua visão em benefício do coletivo.

Percebe-se que, no modelo gerencialista, a busca pela competência e eficiência do sistema escolar citado por Hypolito, Vieira e Pizzi (2009) acaba por atrelar a educação a mecanismos de controle de qualidade externos e internos à escola, que visam uma subordinação do sistema educativo ao mercado como referenda o parágrafo abaixo.

No Brasil, as políticas educacionais recentes estiveram ou estão centradas, em boa medida, nesses mesmos princípios, especialmente em se tratando de políticas estaduais. Grosso modo, essas propostas incluem: a) um sistema de avaliação (pela incapacidade do sistema operar suas funções) baseado em provas nacionais, com a decorrente classificação das escolas (uma espécie de ranking); b) projetos de reformas visando uma organização curricular central (nacional ou regional); c) organização de programas

¹⁹Art. 1º O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade escolar, com funções deliberativa e consultiva nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitada a norma legal.

§ 1º As funções deliberativas compreendem as decisões relativas às diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras previstas no Projeto Pedagógico da Escola.

§ 2º As funções consultivas referem-se à análise de questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentação de sugestões para solução de problemas (MINAS GERAIS, 2012, s/p).

rápidos de formação e atualização docente (p.ex., Educação a Distância, Magistério Superior); d) gestão financeira descentralizada com a crescente desobrigação do Estado com a educação pública (adoção de escolas por empresas, amigos da escola, terceirização da administração político- pedagógica pública, p.ex.). Isso tudo porque o sistema escolar público é acusado de ser absolutamente ineficiente e o Estado Social, desde essa ótica, mostrou-se incapaz de solucionar os impasses da educação pública (HYPOLITO, VIEIRA E PIZZI, 2009).

Todo esse novo aparato gerencialista acabou por onerar o trabalho da equipe escolar, o professor se vê obrigado a intensificar a carga de trabalho a fim de atender as necessidades de constantes avaliações, que são pré-requisitos para intervenções pedagógicas, visando a sanar as dificuldades dos alunos. Tornam-se necessários também treinamentos constantes dos professores, garantindo sua competência técnica para que estejam aptos na busca por novas tecnologias e metodologias de ensino.

Já quando se pensa no gestor, logo o alinhamento se baseia na postura de descentralização de decisão e autoridade advinda da conquista pela liderança.

Para Castro apud Jeffrey (2007), o gerencialismo “contribuiu para alterar o modelo burocrático piramidal da administração pública, através da flexibilização da gestão, redução dos níveis hierárquicos e aumento da autonomia de decisão dos gestores.”.

Sem esquecer que nesse novo modelo de gestão a responsabilização dos atores educacionais encontra-se diretamente vinculada às avaliações externas e à busca por atingir metas pré-definidas pelas políticas de avaliação.

Convém atentar ainda para a influência da formação dos gestores na sua visão diante dos desafios apresentados pelo contexto escolar, o que torna fundamental o reconhecimento desse efeito nas relações intraescolares. Corroborase tal influência com o caso da escola pesquisada ter escolhido Ciências entre as disciplinas críticas, justamente na área de formação do diretor, ou seja, aquela com a qual o gestor apresenta mais afinidade e na qual pode oferecer melhor suporte na montagem e no planejamento de projetos, conforme Plano de Ação apresentado pela equipe gestora tendo dentre as disciplinas críticas Ciências concomitante a Língua Portuguesa e a Matemática

Neste sentido, questiona-se sobre quem deve estabelecer os planejamentos educacionais. Obviamente são todos os envolvidos no processo, toda comunidade

escolar e por que não dizer, toda comunidade que dela se beneficia. Os programas têm que atender ao que a comunidade realmente anseia.

A crise quase permanente que mina a qualidade de nossa educação tem raízes nos fins que a orientam muito mais do que nos meios para viabilizá-los. É preciso reavivar o sentido de nossa luta no espaço escolar, os valores que nos orientam, os projetos que nos mobilizam coletivamente. Na formulação de planos educacionais, questões extremamente relevantes têm sido efetivamente consideradas, mas em sua análise, os meios têm prevalecido sobre os fins. Em consequência, os contabilistas ou os economistas parecem ter mais a nos dizer do que os educadores, os sonhadores, os filósofos ou os poetas (MACHADO, 2009, p.131 e 132).

Baseando-se nos aspectos relevantes para a definição e entendimento do programa gerencialismo *versus* participação da comunidade escolar, parte-se da análise de que o mesmo encontra dificuldades na execução propriamente dita das duas proposições antagônicas, sendo que uma acaba cerceando o poder de ação da outra. O gerencialismo que estabelece ações e metas por meio de um grupo centralizador e, concomitantemente, a participação da comunidade é que deve permear todo o processo de implementação do programa.

Todos os dados aqui relatados têm embasamento nos relatórios apresentados pelo Comitê Estratégico, nas atas das reuniões, nos planejamentos. Nas atas ficou evidente a participação, nas reuniões de diagnóstico e preparação, de professores, alunos, pais e funcionários, além de debates acerca das melhorias; já o Comitê apresentou os relatórios, no momento da execução e do monitoramento, e a execução dos projetos foi observada durante as visitas à unidade escolar.

Mediante as observações vislumbradas durante o processo de implementação do programa PDE Escola, desde a adesão da unidade escolar até o desenvolvimento dos planos de ação, permitiu-se observar alguns dos fatores que afetam a escola e seus gestores, lembrando que esta instituição se torna resultado de um conjunto de partes não comuns, buscando relacionar-se para atingir o mesmo objetivo, qual seja, a melhoria do desempenho dos alunos. Logo, pode-se pensar a escola como um sistema onde:

[...] cada componente – currículo, pessoal, material escolar e didático, instalações etc. – contribui para o bom funcionamento do outro. Isso significa que os componentes presentes na organização escolar devem ser tratados de forma integrada, pois unidades

desconexas não conseguem alavancar os objetivos esperados. 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).

Sendo assim, o programa resvala em aspectos essenciais da gestão escolar: liderança, gestão de pessoas, gestão de resultados educacionais, planejamento, gestão de recursos e serviços, participação da comunidade escolar e outros que fogem da governabilidade da comunidade escolar, tais como sistema on-line deficiente, atraso na liberação de recursos, comunicação deficitária entre as instâncias do programa (federal, estadual e local). São estes os itens que revestiram-se de relevância, no decorrer do capítulo.

No andamento da pesquisa ficaram evidentes os percalços na efetivação do programa.

A grande maioria dos desafios encontra-se pautada em problemas que fazem parte do cotidiano escolar: planos de ação com metas descontextualizadas das ações propostas; falta de cultura de planejamento; dificuldade de articulação da equipe gestora com a comunidade escolar; falta de hábito de registro das atividades e organização dos materiais escritos; e influência da formação do gestor na sua visão frente aos desafios apresentados pelo contexto escolar, tornando fundamental o reconhecimento desse efeito nas relações intraescolares.

Alguns desses desafios, acima citados, não se encontram dentro da governabilidade da gestão escolar, como o atraso na liberação do recurso destinado às ações financiáveis; dificuldade na aquisição dos bens e recursos devido ao processo de compras determinado pelo PDDE e com previsão de fechamento em 30/11/2011; e a rotatividade dos profissionais da escola do início ao final do programa, por motivos diversos, causando uma ruptura nos planos de ação e nos projetos.

Ao longo do texto será definido cada um dos aspectos mencionados, fazendo a relação com a unidade escolar analisada.

2.1 – Liderança e Gestão de Pessoas na unidade escolar

Na unidade escolar analisada, um dos itens elencados como de necessidade de melhoria pelas ferramentas de pesquisa foi a Gestão de Pessoas, com 73% de pontuação. Porém, apesar da relevância atribuída pelo levantamento realizado, os gestores, apoiados em alegações subjetivas, não elegeram esse ponto como prioritário, pois a gestão do programa tem autonomia para a escolha do que é prioritário. De acordo com os relatórios apresentados e diante da dificuldade de aceitação do programa por parte da equipe, citada no capítulo 1, bem como no perfil centralizador do gestor, pensa-se que este item deveria merecer destaque como condição de melhoria no ambiente da unidade escolar.

Torna-se imprescindível compreender a importância do processo de gestão na realidade escolar, na medida em que, durante muitos anos, vivenciou-se um processo de verticalização do poder no âmbito escolar, cujas ações vinham de cima para baixo. Com a descentralização, passa-se para uma horizontalização, da qual todos têm que participar, redimensionando-se o processo de gestão, que fica definido na citação de Lück:

Entende-se que gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas públicas para implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p.24).

Durante anos, o diretor exerceu sua função mais de dirigente e senhor absoluto no contexto escolar, assumindo toda a responsabilidade diante do estado, concentrando “em suas mãos todas as medidas e decisões, apresentando um comportamento autoritário que já vai se firmando no imaginário dos que convivem na escola como característica inerente ao cargo que exerce” (PARO, 2008, p.101).

O gestor da unidade escolar em questão, no cargo de direção há sete anos, graduado em Biologia, atua como professor em escola estadual desde 1982 e adota a prática centralizada em suas decisões. Segundo entrevista com este gestor, tal

atitude se deve à baixa cooperação da equipe de supervisão, que não atua no desenvolvimento do plano, de acordo com o trecho retirado do relatório de visita do dia 08/03/12, no qual as responsáveis pelo Comitê da SRE salientam a necessidade da equipe se inteirar do Plano de Ação para dar prosseguimento as ações propostas. Reforça ainda, o diretor, a colaboração dos vice-diretores, assim como a equipe docente e a de apoio, composta pela tesoureira e pela técnica em Contabilidade.

Na análise do programa durante as visitas à escola analisada e documentação pertinente ao programa pode-se observar que o gestor fez-se presente durante toda construção dos projetos didáticos, durante as reuniões pedagógicas junto aos professores. Atuou também no atendimento aos pais de alunos, no percorrer dos corredores, encontrou-se sempre a frente das reuniões pertinentes tanto ao setor administrativo quanto ao pedagógico participou ativamente da manutenção da organização do ambiente escolar. Durante as entrevistas ficou claro seu comprometimento com tudo o que se refere à escola, o número de horas que permanece no ambiente escolar ultrapassa as 8 (oito) horas diárias, atendendo também atividades na escola nos finais de semana. A sensação é de que ele abre e fecha o estabelecimento de ensino.

Assim, apesar de não ter uma presença constante em sala de aula, atua juntamente com os professores na construção de projetos didáticos diferenciados e na promoção de reuniões pedagógicas, assumindo a Liderança Pedagógica e controlando a entrada dos alunos, atendendo pais e organizando festas e eventos na escola, demonstrando um perfil de Liderança Relacional, segundo a tipologia desenvolvida por Thelma Pólon.

Essa reflexão de gestão deixa claro que a Liderança Organizacional está em processo de construção no ambiente escolar, com a necessidade de elaboração de mapas e gráficos dos resultados das avaliações internas e externas. Não que a escola não tivesse o compromisso com os dados, mas a dificuldade era na sua análise e promoção de intervenção baseada nos mesmos.

Conforme os relatos apresentados pelo Comitê da SRE, as atitudes de centralização do gestor acabam por sobrecarregá-lo e, às vezes, ele não consegue realizar todas as propostas em tempo, inclusive as que julga serem de grande importância para a escola. Acrescenta-se que sua maior dificuldade consiste em delegar competências, acredita-se que para ele o melhor é que seja responsável por

tudo. Para demonstrar um exemplo dessa dificuldade apresentamos o trecho do relatório em que apesar do diretor estar com problemas de saúde não repassou a função, preferindo adiar a entrega do monitoramento:

Solicitamos relatório de monitoramento das ações já realizadas do PDE Escola e diretrizes para o ano de 2012, conforme roteiro anexo. O mesmo deverá ser enviado ao Comitê Estratégico, assim que possível uma vez que o diretor encontra-se em licença saúde (Comitê Estratégico da SRE, 2012).

Com a democratização da escola, e consequente horizontalização de ações, o gestor e comunidade escolar buscam um consenso, muito embora não se negue a dificuldade em desmistificar a antiga versão do poder vertical do gestor em detrimento do atual modelo de compartilhamento de ações.

Com o novo direcionamento, o papel do gestor passa a uma função mais emblemática, ou seja, o exercício de liderança na comunidade.

Pois um gestor eficaz é aquele que consegue exercer a liderança democrática na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidades, compartilhando os processos de decisão e estimulando a participação dos diversos segmentos da escola (PROGESTÃO, 2011, p.100).

Pontuando-se o exercício de liderança, acredita-se ser o gestor a pessoa que consegue conquistar a adesão dos cogestores e, mais ainda suscitar de cada um deles o que sabe fazer melhor. Assim, pode-se supor que o bom líder é aquele que faz com que cada um de seus subordinados dê o máximo de suas potencialidades, o que se reforça na citação abaixo:

Os subordinados, por sua vez, são analisados, em função do seu grau de maturidade, isto é, conhecimento, experiência, capacidade, confiança, empenhamento e motivação, podendo estar maduros para o desempenho de umas tarefas e não de outras. Para que a liderança seja eficaz, o líder deverá ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos subordinados (FREITAS, 2013, p.10).

Durante a pesquisa, observou-se ainda que a gestão praticada na unidade escolar após a implantação do programa encontra-se num estágio de migração da gestão centralizadora para a descentralizadora. Não se conseguiu uma mudança

radical quanto às decisões e participações nas reuniões, que às vezes acontecem verticalmente. Cabe então lembrar que uma das funções prementes do programa pauta-se na formação de liderança dentro da comunidade escolar, aspecto que não alcançou êxito na unidade escolar analisada. O gestor ainda não conseguiu abandonar os resquícios da gestão centralizadora, o que acaba por boicotar parte do programa quando se refere à participação de toda a comunidade escolar. Tal fato comprova-se pelas atas nas quais a comunidade escolar não se encontra representada em todas as etapas da implementação do programa.

Mesmo com o forte papel de liderança exercido pelo gestor na unidade escolar, detectou-se a existência de conflito entre a autoridade do gestor e a negação de alguns funcionários em relação à demanda do programa. Foi o caso de uma especialista (coordenadora pedagógica), que deveria coordenar a equipe de sistematização, mas cuja negativa em participar do PDE Escola deixou para o diretor a incumbência da realização do programa. Essa ocorrência demonstrou que a Gestão de Pessoas não é tarefa fácil e que deve existir liderança para se exercer um papel de coalizão frente ao grupo de trabalho. Com isso, o gestor e os outros entes da comunidade escolar sanaram a ausência da especialista, devido à impossibilidade de convencê-la. Ao lado disso, pôde-se admirar a versatilidade na redefinição de papéis, pois o gestor, apesar de ter por competência a administração da escola, assumiu papel central na coordenação da equipe de sistematização e na elaboração de projetos do Plano de ação.

Conforme assinala Lück, deve o gestor assumir a liderança na organização de trabalho:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p.17).

Do exposto, acredita-se que a capacitação efetiva em relação ao programa seja essencial para que uma equipe consiga abraçar as causas propostas, além do fomento à formação de novos líderes dentro do contexto escolar.

Em um programa com vistas a atender a melhoria do desempenho dos alunos, um profissional responsável pela parte pedagógica não pode se esquivar do

seu compromisso. Para que se efetive a melhoria do desempenho torna-se necessário a análise e estudo dos resultados educacionais.

2.2 Gestão de Resultados Educacionais na unidade escolar

O programa PDE Escola tem como uma de suas fundamentações proporcionar às escolas, com índices mais baixos no IDEB, oportunidades de gerenciamento e planejamento de ações para suprir as desigualdades existentes.

Na escola analisada, verificou-se que o IDEB tem aumentado, porém, mesmo com a diminuição da taxa de reprovação e abandono, ainda não se chegou a um índice satisfatório, tendo em vista que a comunidade escolar ainda não atentou para o fato de que, para atingir o índice ideal, torna-se necessário que as mencionadas taxas atinjam níveis cada vez mais baixos. De fato, a escola está melhorando sua proficiência, mas tem que garantir a constante melhoria na taxa de aprovação dos seus alunos, garantindo também sua permanência no ambiente escolar.

É necessário, pois, desenvolver melhor a gestão dos resultados das avaliações externas e internas, oferecendo oportunidade à comunidade escolar de entendimento desses dados.

Os pais, apesar de terem direito a verificação dos resultados educacionais por meio de gráficos de proficiência de turmas em cada disciplina e confrontá-los com os resultados de seus filhos – o que forneceria subsídio para detectar os avanços individuais e em relação à turma – ainda encontram dificuldade em fazê-lo. Essa relação transparente dos resultados entre escola e pais encontra-se em estágio de construção, ou seja, os pais, na maioria das vezes, ainda não conseguiram estabelecer a relação do resultado da turma na disciplina e consequentemente a correlação da capacidade de ensino do professor e posterior controle de qualidade da educação. Logo, compreende-se a importância da participação dos pais na escola como agentes de regulação da gestão.

É como mecanismo de controle democrático do estado que se faz necessária a presença dos usuários na gestão da escola. Para isso, o importante não é seu saber técnico, mas a eficácia com que defende seus direitos de cidadão, fiscalizando a ação da escola e

colaborando com ela na pressão junto aos órgãos superiores do estado para que este ofereça condições objetivas possibilitadoras da realização de um ensino de boa qualidade (PARO, 2008, p. 52-53).

Muito ainda se tem que caminhar para que aconteça a transposição dos resultados para uma efetiva participação dos pais nas decisões pedagógicas, a escola se fecha e sente a família intrusa quando quer participar deste tipo de decisão, como comprova a escolha do ponto crítico no cenário escolar, relação com Pais e Comunidade, que alcançou 67% nas aplicações de questionários na finalização da “Análise dos Critérios de eficácia escolar”.

A grande dificuldade da unidade escolar encontra-se na observação, pela equipe gestora, das dificuldades específicas dos alunos dentro das atividades internas da escola e de proposições de intervenções pedagógicas pontuais. Como relato da pedagoga que atendeu a referida escola, no início de 2012:

Orientamos que diante dos resultados de avaliações diagnósticas sejam propostas atividades de intervenção pedagógica para os alunos do Ensino Fundamental priorizando o atendimento aos alunos do 6º Ano oriundos de outras escolas que não chegaram com os pré-requisitos necessários a continuidade de estudos consolidados (dificuldade de leitura e compreensão de textos) (pedagoga SRE, 2012).

Também se faz importante o apoio ao professor para melhoria das técnicas de ensino. Os professores encontram-se ainda resistentes na reformulação de suas práticas e na proposição de intervenções aos alunos.

A gestão de resultados educacionais abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados (CONSED apud LÜCK, 2009, p.56).

Durante as visitas, pôde-se notar que a prática de apropriação dos resultados das avaliações aumentou devido ao programa PDE Escola, conjuntamente com capacitações oferecidas pela SEE/MG na disponibilização dos resultados para a comunidade escolar, como acontece nos estudos das avaliações e índices durante

reuniões pedagógicas e no Dia “D”²⁰ das escolas públicas de Minas Gerais, desde o ano de 2007. Essa ação visa a oportunizar o início da prática de publicidade dos dados escolares e acabou gerando mudanças nas reuniões bimestrais da escola, que já trabalhava com a publicidade das avaliações internas apresentadas aos pais em gráficos e discutidas com os professores em reuniões pedagógicas.

Assim, conseguiu-se um processo de redefinição do que era necessário mudar no contexto escolar fomentando um planejamento organizado das prioridades da unidade escolar.

2.3 Planejamento Estratégico na unidade escolar

A partir do conhecimento das prioridades no contexto escolar, ficou mais fácil redefinir os planejamentos e monitorá-los. Acredita-se que, sem eles, seria impossível para a escola caminhar. Não que o trabalho ocorresse sem planejamento, mas sua realização não era pensada sob o prisma de prioridades, em uma visão estratégica e conjunta. Atuava-se isoladamente, como se cada ação fosse um universo único, trabalhada isoladamente, com vistas apenas ao imediatismo. Atente-se para o que Lück assinala:

[...] o gestor e os profissionais da escola não adotam outra perspectiva senão a de reagir ao que se dá na aparência, na proximidade e na superficialidade das situações. Em consequência, suas ações são limitadas e, contraditoriamente, até mesmo reforçadoras dos problemas que procuram resolver, uma vez que agem sobre os sintomas detectados à primeira vista e que se dão na aparência, e não sobre as bases de sustentação do problema ou as condições amplas de superá-las (LÜCK, 2000, p.2).

²⁰ Dia em que a escola se reúne num primeiro momento com seus pares para planejar metas de melhoria da aprendizagem servindo-se dos resultados das avaliações aplicadas pela SEE/MG, Proalfa e Proeb, promovendo a elaboração de um Plano de Intervenção Pedagógico. Num segundo momento os dados das avaliações e o plano são apresentados aos pais e estudantes para sugestões.

Assim, tomando-se por base os pilares do planejamento estratégico elaborado pela comunidade escolar durante as reuniões na unidade em questão, pode-se chegar a algumas considerações.

Primeiramente, quanto ao objetivo de “Elaborar e dinamizar projetos na escola”, com meta de padronização de 90% do gerenciamento dos projetos na escola, conforme relatos e análise de ferramentas de monitoramento do Comitê Estratégico da SRE/Passos chega-se à conclusão de que o objetivo e as metas, aparentemente, foram atingidos, pois a escola desenvolveu vários projetos com os alunos no ano de 2011 e 2012, o que pode-se constatar por meio de fotos, planejamentos e aquisição de materiais. Mas definir o que seria atingir 90% de padronização gerencial seria uma meta sem consistência, pois, quantos projetos teriam que ser desenvolvidos para que se chegasse ao total? O plano não estipulou a quantidade, a unidade escolar poderia ter cinco ou vinte projetos e nunca se saberia o quanto do proposto foi atingido.

Quanto ao segundo objetivo, “Elevar o desempenho acadêmico dos alunos da escola”, que se apoia nas estratégias de capacitação de 100% dos professores das áreas de Português, Matemática e Ciências, ele não foi viabilizado devido a impossibilidade de contratação do serviço, pelo motivo de falta de documentação dos profissionais da região para emissão de nota fiscal. A unidade escolar não poderia lançar uma meta sem verificar a possibilidade dentro de sua realidade acadêmica, mas talvez haja uma falta de conhecimento da legislação vigente no que se refere ao pagamento de profissional fora da escola (gestão de recursos).

Tem-se ainda a meta de aumentar a participação dos pais nas atividades escolares, de 20% para 70%, novamente uma meta de difícil confirmação, pois a escola pode contar apenas com a confirmação do comparecimento dos pais nas reuniões, conforme relação de listas de presença bimestrais das reuniões.

Já quanto ao objetivo de “Reduzir as altas taxas de reprovação nas disciplinas críticas”, com meta de diminuição do índice de reprovação de 40% para 15% nas disciplinas críticas, conforme relatório da unidade escolar e depoimento do diretor, o índice vem baixando, sendo que um dos motivos foi a aposentadoria de servidores que acreditavam no sistema somativo da nota.

Acredita-se que o objetivo de “Melhorar as práticas pedagógicas da escola” foi o apresentou mais evidências de sucesso, ao fornecer material com fotos arquivos de projetos e experiências de sucesso.

Por último e não menos importante, permanece o objetivo de “Elevar o desempenho acadêmico dos alunos”, com vistas ao aumento da taxa de aprovação dos alunos nas disciplinas críticas, uma meta que não apresenta quantificação, o que tornaria, então, aceitável qualquer aumento que se consiga na aprovação dos alunos, o que nos últimos anos vem sendo alcançado pela unidade escolar. Toda vez que se estabelece uma meta torna-se necessário a sua quantificação para que então ocorra o monitoramento do alcance ou não do que foi proposto e o redirecionamento das metas. O que seria condizente de proposição seria o aumento em porcentagem (5%, 7%, 10%) dos alunos aprovados nas disciplinas críticas.

Não se pode deixar de explicitar os conceitos que acompanham o objetivo estratégico, na tarefa de compor o Plano de Ação:

Metas: são etapas estabelecidas para o alcance do desafio. A meta é definida em termos quantitativos e qualitativos. Podem ser de curto, médio e longo prazos e possuem natureza operacional.

Ações: são medidas que visam alcançar determinado objetivo específico (as ações e atividades estão relacionadas aos objetivos específicos, que por sua vez devem atender o objetivo geral do projeto).

Estratégias: são modos práticos de concretizar cada política de ação; respondem ao “como” realizar as ações. As estratégias informam a maneira pela qual se pretende alcançar um dado objetivo.

Prazo de execução: é o cronograma. Define o tempo previsto a ser gasto na implementação de cada ação.

Responsável (eis): é a definição da categoria profissional ou, em certos casos, do profissional responsável pela execução da ação (MINAS GERAIS, 2004, p.38).

O Plano de Ação desenvolvido pela escola estabeleceu, por meio do desenvolvimento de projetos, uma relação assertiva entre o objetivo estratégico, estratégia, meta e material solicitado. Pôde-se definir o plano a partir de um **objetivo estratégico**: melhorar as práticas pedagógicas da escola, que adotou a **estratégia** de ensino diferenciado, inovador e criativo, estabelecendo a **meta** de promover a formação de leitores na escola.

Como exemplo, pode-se citar um **projeto** direcionado à meta proposta que foi desenvolvido dentro do Plano de Ação, “Pequenos Grandes Poetas”, com compra

de livros de poesia, tonner, papel sulfite e tinta para impressora, visando à elaboração de livros de Poesias pelos alunos e análise de sua capacidade de criação e interpretação. O projeto apresentou um **cronograma** de realização, estabeleceu um responsável e depois, com o **monitoramento**, foram solicitadas as **evidências** de que o projeto foi concluído para **avaliação** de todo o processo.

Assim, conforme foi detalhado e exemplificado pela unidade escolar em estudo, ficaram definidas todas as etapas de um Plano de Ação e de projetos que obedecem à ferramenta metodológica utilizada, pois:

Chamamos de Plano de Ação ao produto de um planejamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento do projeto. É um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. O Plano de Ação de um projeto especifica ações, atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados, tendo em vista maximizar a eficiência na realização dos objetivos do projeto. Apesar de ser considerada uma ferramenta de caráter gerencial, ela se aplica, perfeitamente, à realidade das equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades. É o conjunto de ações com respectivos prazos, pessoas responsáveis e os recursos necessários para chegar a um resultado proposto (FRANKLIN & NUSS, 2012, s/p).

Salienta-se que o gestor da escola em questão participou da capacitação em 2009 e continua no cargo até o presente momento (2013), devido à reeleição. Essa capacitação facilitou seu trabalho, já iniciado, de estudo dos dados em conjunto com a comunidade escolar. Acredita-se que um ponto positivo do projeto seja sua continuidade com o mesmo grupo de sistematização. Isso não aconteceu com os demais profissionais da equipe, como especialistas e professores que são gerentes dos Planos de Ação e foram constantemente trocados devido a designações, licenças- saúde, dentre outros motivos.

Essa descontinuidade no desenvolvimento do projeto causou uma quebra, pois cada pessoa, como se afirmou anteriormente, planeja e executa de uma forma singular. Assim, ao dar continuidade no trabalho de outro profissional e, principalmente, ao ter que desenvolver os projetos do plano de ação com materiais adquiridos anteriormente e escolhidos por outras pessoas, é mais difícil obter as

metas previamente estabelecidas. Acaba por acontecer uma adequação da pessoa que passa a substituir a outra na execução de um projeto.

O que comprova a participação da comunidade escolar no programa são as atas que foram apresentadas desde o ano de 2009, logo após a adesão da escola ao programa. Eles responderam a questionários relacionados aos âmbitos da realidade escolar na parte de diagnóstico, conforme oficina do programa. Durante a implementação e execução não ficaram explícitas intervenções de membros da comunidade, suas sugestões ou outras formas de encaminhamento. A perspectiva é de uma participação no âmbito de endosso das decisões da gestão da escola.

Foi solicitado, em 2011, que a escola registrasse todos os andamentos do programa, mediante planejamento de ações, atas, fotos, trabalhos desenvolvidos e montasse uma pasta com todo o projeto para que o monitoramento pelo Comitê Estratégico pudesse ser realmente efetivo, visto que, até o momento, as ações propriamente ditas estavam sem registro. Vale ressaltar que a escola analisada apresentou uma pasta com todo o processo de desenvolvimento do programa logo após a solicitação, evidenciando a qualidade dos registros do desenvolvimento do Plano de Ação. Ficou ali constatado, por meio de notas fiscais de materiais de consumo e permanente, fotos, atas, relatórios, que o Plano de Ação era executado pela equipe escolar juntamente com os alunos, obedecendo a um cronograma, com responsáveis por cada projeto.

Com a visibilidade permitida pelas pastas, pode-se observar a aplicação de cada ação; quem delas participou, através das assinaturas em atas; o que se adquiriu mediante a confrontação das notas fiscais; e os recursos materiais solicitados para execução do Plano de Ação. E, não menos importante, em que prazo as ações foram cumpridas, pois, dentro do Plano de Ação, o cronograma acaba sendo uma demonstração de carta de intenção e compromisso com a proposta da unidade escolar. Apesar desses elementos não garantirem o efetivo cumprimento das metas, pode-se afirmar que fornecem subsídios que comprovam a efetivação do Plano de Ação.

Com a necessária confirmação da destinação conferida pela gestão aos recursos materiais adquiridos, para o sucesso da execução do Plano de Ação, parte-se, por conseguinte, para o próximo item.

2.4 Gestão de Recursos Financeiros na unidade escolar

Durante o ano de 2010, houve um problema de descentralização de recursos entre o MEC/FNDE e a Secretaria de Estado de Minas Gerais, o que causou um certo desconforto e descrédito em relação ao programa. O recurso, apesar de descentralizado no final do ano de 2010, não ficou disponível nesta data. Com isso, o diagnóstico inicial, mediante oficinas, teve que ser reformulado, pois a clientela já não era a mesma. Nenhuma explicação sobre o motivo do retardamento da chegada do recurso foi oferecida às escolas.

Ficou registrado que a unidade escolar concluiu a parte não-financeável do programa em 2009, ou seja, as ações mais específicas da equipe gestora e que não geravam gastos foram executadas. Quando os recursos ficaram indisponíveis, as ações foram paralisadas, só tendo continuidade após a chegada dos mesmos, no final de 2010. A escola só começou a trabalhar na execução dos planos no final ano de 2011, após recebimento dos materiais para desenvolvimento dos projetos. A boa motivação causada pelo início do programa ficou comprometida com o atraso dos recursos, gerando uma descrença, em relação ao Plano de Ação, nos profissionais da escola. Esse fator ocasionou um esfacelamento da equipe, agravada pela mudança de lotação de professores empenhados na realização do programa, uma vez que muitos lideravam projetos. Além disso, foi necessário adequar as listagens dos alunos (clientela), que agora seriam o foco das oficinas e suas disciplinas críticas. O principal prejuízo com o retardamento do recurso não se deu tanto na não realização das ações, mas efetivamente na motivação perdida.

Importa ressaltar que o financiamento por meio de recursos descentralizados para a escola, como no caso do PDDE, apresentou um dificultador, evidenciado pelo questionário aplicado ao diretor. Esse encontrou dificuldade de relacionar: o que comprar? Como encontrar fornecedores/prestadores de serviço? Onde comprar? Onde “[...] encontrar profissionais qualificados e notas fiscais para ações diferenciadas, como palestrantes para duas ações, não foi possível, tivemos que mudar a ação.” (Diretor, 2012).

Refletindo ainda sobre os produtos solicitados no Plano de Ação, nota-se certa dificuldade encontrada pela unidade escolar na priorização da escolha de alguns deles. Acredita-se ser mais recomendável a escolha de produtos

diferenciados para dinamização do processo educativo. Na maioria das vezes, a compra recai sobre produtos de uso diário da escola, o que poderia ser adquirido com recurso de outros programas, como ocorre, por exemplo, com produtos de papelaria em geral. De acordo com a descrição de itens solicitados que compõem o desdobramento das metas em Planos de Ação 12/2009, constam 15.000 folhas de papel sulfite A4, cadernos pautados, canetas hidrocor, caixa de borracha, vidros de cola, tesouras, papel color set, entre outros. Os produtos foram adquiridos durante os meses de julho e agosto do ano de 2012 por meio de notas fiscais, obedecendo aos trâmites usuais do PDDE e liquidados com recursos do programa.

É preciso salientar que os recursos recebidos pela unidade escolar, que são descentralizados, devem obedecer a todos os trâmites da legislação vigente e podem ser utilizados para as seguintes finalidades:

- aquisição de material permanente;
- manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar;
- aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola;
- capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação;
- avaliação da aprendizagem;
- implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais (LUCK, 2009, p.112).

Mesmo diante da dificuldade na gestão dos recursos e serviços, a unidade escolar conseguiu efetuar o processo de compras determinado pelo PDDE e com fechamento em 30/11/2011, pois conta com equipe de apoio bem estruturada (contadora e tesoureira) e coesa com a equipe gestora. O diretor preferiu deixar duas pessoas da equipe administrativa para dirigir os processos licitatórios e de compras. Mas, de acordo com entrevista com a equipe técnica do setor de prestação de contas da SRE/Passos, o trabalho deveria ter sido executado pela Técnica em Contabilidade e, se mais de uma pessoa fosse designada para o mesmo serviço, dever-se-ia supor que o responsável não conseguira executar o proposto:

O responsável pela licitação, compras e prestação de contas dentro da escola é o Técnico em Contabilidade, a escola recebeu esse servidor a mais no seu quadro e não deveria desviar outro funcionário para exercer função semelhante (equipe técnica setor prestação de contas SRE, 2012).

Segundo entrevista com a equipe técnica do setor de prestação de contas da SRE/Passos, a maior dificuldade em relação ao gasto do recurso PDDE se refere à falta de articulação entre os setores administrativo e pedagógico.

Muitas vezes, o responsável pela compra busca ajuda na Superintendência Regional de Ensino, querendo saber “o que comprar” e é instruído a voltar para a escola, ao setor pedagógico, para saber “o que foi solicitado”, pois nesse tipo de Plano de Trabalho não há especificação dos produtos a serem adquiridos, apenas o valor do material de consumo e permanente, embora, no Plano de Ação, já estejam definidos os materiais. No caso, caberia à equipe gestora estabelecer a articulação entre a equipe responsável pelas compras e os gerentes de ação para melhor direcionamento na aquisição dos produtos, pois cada oficina tem um responsável. Apresenta-se, então, a importância da participação da comunidade escolar no desenvolvimento do programa.

2.5 Participação da Comunidade Escolar na unidade escolar

As oficinas foram realizadas na escola, com participação da comunidade escolar, pois constava explicitamente do programa a necessidade de envolvimento de todos sobre o que deveria ser analisado nas atas das reuniões. A primeira parte das oficinas consistia em dados mais marcadamente administrativos e foram elaborados pela secretaria da escola. A segunda foi realizada com a participação de parte representativa da comunidade escolar e, em outras vezes, os professores e gestores da escola foram a maioria. Verificou-se a importância de que os gestores e professores dessem o exemplo no quesito participação durante as reuniões, pois não se poderia cobrar a efetiva participação se não a oferecessem.

Sabe-se, conforme nos mostra Dourado (2012), que a participação da comunidade escolar consiste em motivo para a melhoria da qualidade do ensino, pois, ao assumir o compromisso com a gestão escolar e participar do processo decisório, a comunidade cria vínculos que motivam a continuidade do assessoramento à escola. Várias são as estratégias utilizadas visando à participação intraescolar:

Dentre as estratégias mais utilizadas estão desde a instituição de conselhos escolares, conselhos ou associação de pais e mestres, espaços de organização dos estudantes até a promoção de reuniões periódicas, festas, competições esportivas, eventos culturais etc. Em alguns países ou sistemas educativos se evidencia uma concepção mais restrita de participação (pequeno envolvimento em atividades específicas). Em outros, a presença da comunidade no cotidiano da escola tem um impacto importante nos processos intraescolares na medida em que mobiliza e envolve a comunidade educacional e, desse modo, contribui com a construção da qualidade da escola. Entretanto, também verifica-se que quanto mais efetivos, ou menos formais, são os mecanismos de participação, maior o impacto deste condicionante na melhoria dos processos ensino-aprendizagem das escolas (DOURADO, 2012).

Durante a observação da implementação do programa na unidade escolar, constatou-se que, apesar da instituição do Colegiado Escolar, suas ações aconteceram pontualmente. O mesmo transcorreu com relação ao PDE Escola. A participação correta deveria acontecer em todos os momentos de implementação e desenvolvimento do programa, da sensibilização, implementação, execução e monitoramento, o que comprova-se não ter acontecido. Pelas listas de assinaturas das atas durante todo o processo, aconteceram reuniões nas quais apenas parte dos professores e gestão participam. Esse fato acaba por denegrir um ponto importante do programa, o acesso às esferas educativas pela comunidade escolar.

Ainda verificou-se que a Associação de Pais e Mestres²¹ não está em funcionamento devido a problemas legais, gerando perda de participação da comunidade escolar em ações benéficas à escola.

As propostas de garantia de participação existem, mas nem sempre se consegue a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. A sensação com relação à participação dos pais é de que nem sempre se realiza a contento, muitas vezes por causa das dificuldades decorrentes da inexperiência em lidar com o processo, falta de tempo para a participação, falta de preparo cultural e, outras vezes, pela centralização do poder pelos gestores, que acabam por boicotar essa participação com horários irreais de reuniões, além da pouca abertura para decisões realmente importantes para a unidade escolar, como na questão pedagógica.

²¹ A APM é uma entidade jurídica de direito privado, criada com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educacional, para a assistência ao escolar e para a integração escola-comunidade. Atualmente, sua principal função é atuar, em conjunto com o Conselho de Escola, na gestão da unidade escolar, participando das decisões relativas à organização e funcionamento escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros (MARANHÃO, 2013).

Diante das análises apresentadas, pode-se constatar que a unidade escolar, apesar das dificuldades, conseguiu desenvolver o programa de maneira satisfatória, o que a tornou modelo para as unidades subsequentes.

Assim, o caso de gestão resvala em aspectos essenciais que impactam a qualidade do ensino e que são comuns para as unidades escolares em geral:

1) Trabalho pedagógico *versus* administração e o envolvimento financeiro da questão: durante o desenvolvimento da pesquisa chegou-se à premissa da necessidade de interlocução entre a equipe que gere o trabalho pedagógico e a que exerce o trabalho administrativo. A primeira sendo responsável pela listagem dos recursos materiais essenciais para a execução dos projetos e a segunda como compradora dos mesmos. Se a conexão entre as duas falhar, ou se existir inexistência na relação entre elas, o programa não consegue atingir as metas propostas.

2) Dificuldade de continuidade dos projetos, devido à falta de planejamento e monitoramento constante: torna-se preponderante que a equipe gestora exerça o seu papel de liderança e, juntamente com a equipe da SRE (Comitê Estratégico), efetue o monitoramento constante dos passos do programa para evitar-se que as ações aconteçam sem planejamento e que a intenção inicial (meta - objetivos) se perca no decorrer do programa.

3) Foco na aprendizagem do aluno e em sua caminhada escolar: em nenhum momento deve-se perder o sentido do programa PDE Escola, ou seja, na escola o aluno permanece no centro das intencionalidades, tanto na garantia da sua aprendizagem quanto no seu percurso sem interrupções (fluxo escolar).

4) Participação da comunidade na escola: acredita-se que aqui se assenta a maior dificuldade encontrada no programa, ou seja, garantir a entrada da comunidade, e mais especificamente dos pais, nas decisões e no programa, que se julga ser do âmbito da escola. A escola, assim, abre-se para todas as representações que a permeiam.

5) Desenvolvimento de projetos escolares com apoio de materiais pedagógicos: percebe-se a dificuldade dos executores dos projetos em sair das mesmices do material tradicional de ensino (papel, giz, quadro, livro didático) e abrir-se a outras propostas de trabalho com utilização de materiais diferenciados e com

propostas inovadoras, baseadas na intencionalidade de ações e na busca por uma maior assertividade.

6) Falha no sistema *on-line* e na comunicação entre as instâncias diretamente ligadas ao programa: local (Comitê Estratégico da Superintendência Regional de Ensino), estadual (Comitê de Análise e Aprovação da SEE) e federal (a equipe do PDE Escola do MEC). Assim, respalda-se no texto de Teixeira (2012), que acrescenta outros itens para questionamento da gestão e organização do trabalho escolar, que atuam diretamente na qualidade dos trabalhos. Dentre os citados por Teixeira, selecionam-se os mais impactantes aspectos, baseados na proposta do PDE Escola:

- a) A estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico;
- b) o planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- c) a organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos;
- d) a existência de mecanismos de informação e de comunicação entre os todos os segmentos da escola.
- e) a gestão democrático-participativa que inclui: condições administrativas, financeiras e pedagógicas, mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços escolares [...] (TEIXEIRA, 2012).

Não se pode esquecer também da real utilização de recursos pedagógicos que assegurem a efetividade do processo de aprendizagem, e a utilização de processos de avaliação que facilitem a intervenção sobre os problemas de aprendizagem na busca por soluções, possibilitando, dessa forma, o acompanhamento pela equipe pedagógica.

Partindo-se dos aspectos citados acima, delineia-se um conjunto de estudos necessários ao bom andamento do projeto nas unidades escolares com temas que não podem ser tratados de maneira descontextualizada da realidade escolar, nem tampouco desconectados das exigências de uma nova tendência gerencialista de execução dos programas atuais.

Propõe-se então uma capacitação anterior à implantação e implementação do programa PDE Escola, em todas as escolas que desde o ano de 2012 podem utilizar da ferramenta PDE Escola como instrumento de planejamento estratégico independente de recebimento ou não de recurso financeiro, visando a

garantia de um processo mais construtivo e eficaz. A proposição dessa capacitação, será delineada no próximo capítulo.

3. CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA PDE ESCOLA

Na busca pelo crescimento da qualidade da educação, surgem programas visando à garantia da equidade de oportunidades no sistema educacional, ou seja, são oferecidos recursos específicos através do FNDE/MEC (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/ Ministério da Educação) para as escolas que apresentaram os piores resultados nos índices, neste caso, no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Durante o ano de 2009, uma unidade escolar no município de Passos, selecionada pelo MEC, aderiu ao Programa PDE Escola (Plano de Desenvolvimento da Escola), apresentando características eficazes no seu desenvolvimento, o que serviu de parâmetro para a realização da pesquisa.

Ao ser analisado o caso de gestão escolar, a partir do Programa PDE Escola, ficou acentuado que, apesar da unidade escolar haver concluído o processo de desenvolvimento do programa, encontrou dificuldade frente a etapas do mesmo.

Diante do exposto, torna-se necessário o investimento em uma política de formação com duas vertentes: a primeira voltada para a unidade escolar analisada, com ações propostas ao gestor e toda a comunidade escolar, e a segunda voltada para a SRE, com ações propostas para o Superintendente Regional representado diretamente pelo Comitê Estratégico.

3.1 Plano de Ação da unidade escolar com foco nas necessidades da gestão local

Diante das várias situações apresentadas durante a implementação do programa, algumas devem ser amenizadas por meio de estratégias criadas dentro do ambiente escolar e dirigidas pelo gestor.

Sabe-se que existe a necessidade de interlocução entre a equipe que gere o trabalho pedagógico e a que exerce o trabalho administrativo quando da aquisição de materiais para uso do pedagógico, o que se apresenta como um dos pontos de

estrangulamento no relacionamento de ambos. Existe, ainda, a necessidade de trazer a comunidade escolar para a participação por meio de reuniões e constituição de colegiado. Os itens citados apareceram melhor delimitados nas propostas a seguir.

3.1.1 Reuniões com os setores Administrativo e Pedagógico

A proposta para amenizar tal dificuldade deve ser, em primeiro lugar, uma reunião entre os interessados para conhecimento das competências de cada setor.

A responsabilidade por ministrar as capacitações e reuniões será do pessoal do financeiro da SRE que, dentro de suas atribuições, deve atender as dificuldades de entendimento com relação aos recursos e prestação de contas dos mesmos. Quanto ao setor pedagógico, suas competências vislumbram o atendimento durante as reuniões pedagógicas e administrativas no âmbito escolar. Os recursos necessários são de uso diário na instituição de ensino, não gerando gasto extra para a escola.

Assim, parte-se para a definição de quatro reuniões de 2 horas que devem acontecer nos quatro meses iniciais do ano, tornando-se necessárias as definições de pautas básicas.

No primeiro módulo, o tema central Gestão de Recursos deve ser abordado pelo responsável pelo setor financeiro da SRE/Passos que responderá aos questionamentos apresentados na pauta a seguir:

Quadro 6 - Pauta do 1º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa

- Que recursos podem ser gastos?
- Qual a diferença entre material de consumo e material permanente?
- Quais materiais podem ser adquiridos com outros recursos da unidade escolar?
- Que tipos de materiais são necessários para o desenvolvimento dos projetos escolares?
- Quem será o responsável pelas listagens de materiais da unidade escolar?
- O que é prioridade na hora da aquisição? Como os projetos escolares são elaborados?
- Quem monitora a utilização dos materiais?

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Em um segundo momento, estudam-se os recursos recebidos através do PDDE e sua importância na composição da renda destinada a unidade escolar. O responsável pelo setor financeiro da SRE/Passos apresentará as definições do programa e sua repercussão na geração de rendas da escola e na prestação de contas exigida.

Apresenta-se, então, a pauta básica do segundo módulo:

Quadro 7 - Pauta do 2º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa

- O que é PDDE?
- A quais projetos ou programas se destina esse recurso?
- Como posso gastar os recursos do PDDE?
- Como se dá a aquisição dos produtos (licitação, outros)?
- E a prestação de contas desse recurso? Como é feita a prestação?

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo

Em um terceiro momento, será elaborada uma formação sobre o Trabalho com Projetos e sua repercussão para a melhoria da qualidade das aulas, atentando-se para o aprendizado de possibilidades educacionais com a utilização de projetos. A formação será ministrada pela equipe pedagógica da SRE/Passos tendo como culminância a elaboração de um projeto pelas equipes cursistas (administrativo e pedagógico).

Quadro 8 - Pauta do 3º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa

- O que é projeto escolar?
- Quais os elementos essenciais para a composição de um projeto?
- Como os projetos escolares podem atender as melhorias das aulas?
- Elaboração de um projeto pelos cursistas aliando pedagógico e administrativo.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Em um quarto momento, será discutida a necessidade do planejamento e as dimensões do Plano de Ação. Diante da necessidade de ser reforçada no ambiente escolar a melhoria no trabalho, que deve ter como foco o planejamento e estabelecimento de metas. Tais considerações serão da competência do gestor da unidade escolar e do Comitê do PDE da SRE.

A comunidade escolar, por meio de estudos em reuniões, deve observar os pilares de um plano de ação e a necessidade de planejar essas ações com embasamentos sólidos.

É necessário criar um núcleo de debate sobre a proposição das metas com o objetivo de que fiquem mais mensuráveis e possíveis em relação a cada item de melhoria proposto.

Quadro 9 - Pauta do 4º Módulo de reunião entre equipes pedagógica e administrativa

- Por que se deve planejar?
- O que é um Plano de ação?
- De elementos se compõe um Plano de Ação?
- Como mensurar as metas propostas visando à melhoria proposta?

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

O período para as Reuniões pode ser o das horas destinadas a reuniões na unidade escolar pela SEE, amparados pela Resolução SEE/MG nº 2253/13²² e, ao final da reunião, conjuntamente, as equipes farão uma oficina de planejamento de recursos materiais para projetos desenvolvidos no ambiente escolar.

²² Resolução SEE nº 2253, de 9 de janeiro de 2013. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica. Mais especificamente no Art.10:§ 1º - As atividades extraclasse a que se refere o inciso II compreendem atividades de capacitação, planejamento, avaliação e reuniões, bem como outras atribuições específicas do cargo que não configurem o exercício da docência, sendo vedada a utilização dessa parcela da carga horária para substituição eventual de professores (MINAS GERAIS, 2013,s/p).

3.1.2 Participação da Comunidade Escolar

No quesito participação da comunidade Escolar, deve-se realizar um fórum explorando o tema com palestrantes, debates abertos buscando fomentar essa participação no ambiente escolar, na parte administrativa, pedagógica e na participação da comunidade escolar.

A realização do 1º Fórum de Participação da Comunidade Escolar da unidade escolar resultará em um dia letivo do Calendário Escolar, pois comprova-se a participação de professores e alunos nas atividades.

Convite à comunidade escolar para participar no sábado de Mini-Palestras com temas pertinentes a comunidade, presentes na gestão escolar, como fica sinalizado na programação do Fórum:

Quadro 10 - Programação do 1º Fórum de Participação da Comunidade Escolar da unidade escolar

8h às 8h45 • Abertura - Mensagem de boas vindas. • Composição de mesa. • Hino Nacional. • Fala dos representantes. • Apresentação cultural: Teatro. 8h45 às 9h Café. 9h às 9h45 • Mini - palestra: Gestão Participativa no século XXI. 9:45 às 10:30 • Mini - palestra: Colegiado Escolar: quem participa? 10:30 às 11:15 • Mini - palestra: Projeto Político Pedagógico no papel ou na ação? 11:15 às 12:00 • Mini- palestra: O poder da Comunidade local na gestão escolar, casos de sucesso. • Encerramento do Fórum

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Os profissionais responsáveis pelas Palestras são aqueles ligados diretamente aos temas atuantes na SRE de Passos. Gestão Participativa - coordenador que atuou no Progestão; Colegiado Escolar - equipe de coordenação

do Colegiado escolar; Projeto Político Pedagógico - Supervisor Pedagógico e Analista Educacional/Pedagogo com formação em gestão. São necessários, além de recursos do uso diário da escola, cartão de agradecimento aos palestrantes, pastas para os participantes, lista de presença no evento.

3.1.3 Reuniões Bimestrais com pais

Promover reuniões bimestrais com os pais, solicitando sua participação em debates que estabeleçam a importância da avaliação externa, os resultados, a preparação e o incentivo ao estudo em casa.

Durante o ano letivo as reuniões de duas horas devem acontecer nas finalizações dos bimestres, sempre no período noturno, no qual os pais possuem uma maior disponibilidade.

O horário ideal deve ser o das 19h às 21h. A pauta começa sempre com uma mensagem de acolhimento, seguida de uma apresentação cultural, de preferência elaborada durante as atividades escolares pelos alunos da unidade escolar. Depois escolhe-se um tema a ser apresentado por palestrante, culminando com uma confraternização (doações da comunidade escolar).

Para a primeira reunião bimestral, deve-se apresentar toda a comunidade interna escolar, disponibilizando o acesso ao seu ambiente e estabelecendo os horários de atendimento das unidades (secretaria, biblioteca) e dos profissionais responsáveis (pedagogas, professores e gestores) que estabelecem o elo com os pais nas suas necessidades junto à escola. A palestra deve ser ministrada pelo gestor escolar. Programação conforme quadro apresentado a seguir:

Quadro 11- Pauta da 1ª Reunião Bimestral com os pais

- Acolhimento - Mensagem de boas vindas.
- Apresentação do corpo docente e gestores da escola.
- Atividade cultural: Dança.
- Palestra: A importância da parceria dos pais para a efetividade das atividades de estudo extraclasse.
- Resultado das avaliações internas (entrega das notas).
- Confraternização - Salada de Fruta oferecida aos pais.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo

Para a segunda reunião, deve-se obedecer às ideias básicas necessárias a todas as reuniões, salientando que o Plano de Ação da escola pode ser apresentado pelo gestor. A palestra deve ser ministrada pelo Coordenador das Avaliações da SRE/ Passos, pois uma de suas funções é dar suporte as unidades escolares na expansão do entendimento da importância das avaliações na determinação de subsídios e intervenções para as escolas.

Quadro 12 - Pauta da 2ª Reunião Bimestral com os pais

- Acolhimento - Mensagem de boas vindas.
- Apresentação do Plano de Ação a ser desenvolvido pela escola.
- Atividade cultural: Artesanato.
- Palestra: A importância das avaliações externas para a melhoria do ensino na unidade escolar.
- Resultado das avaliações externas da unidade escolar.
- Resultado das avaliações internas (entrega das notas).
- Confraternização - Canjicada oferecida aos pais.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Para a terceira reunião, deve-se obedecer às ideias básicas necessárias a todas as reuniões relacionando os Projetos desenvolvidos pela escola, o que pode ser apresentado pelas pedagogas. A palestra deve ser ministrada pelo Gerente do PIP CBC (Programa de Intervenção Pedagógica – Currículo Básico Comum) e pelo Pedagogo responsável pela escola (funcionários da SRE/Passos), que devem coordenar os trabalhos do Programa de Intervenção Pedagógica dos Anos Finais do Ensino Fundamental na unidade escolar.

Quadro 13 - Pauta da 3ª Reunião Bimestral com os pais.

- Acolhimento - Mensagem de boas vindas.
- Apresentação dos projetos desenvolvidos pela escola para melhoria da aprendizagem.
- Atividade cultural: Música.
- Palestra: A importância do Programa de Intervenção Pedagógica para a melhoria do ensino na unidade escolar.
- Resultado das avaliações internas (entrega das notas).
- Confraternização - Caldo de feijão oferecido aos pais.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Para a quarta reunião, deve-se obedecer às ideias básicas necessárias a todas as reuniões apresentando os resultados dos Projetos desenvolvidos pela escola pelo gestor. A palestra sendo ministrada por profissional da educação com notável capacidade para desenvolvimento do tema na unidade escolar.

Quadro 14 - Pauta da 4ª Reunião Bimestral com os pais

- Acolhimento - Mensagem de boas vindas.
- Apresentação dos resultados dos projetos.
- Atividade cultural: Sarau de Poesia e lançamento de livro dos alunos.
- Palestra: Pais e Professores - parceria perfeita.
- Resultado das avaliações internas (entrega das notas).
- Confraternização - Chá com poesia oferecido aos pais.

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Logo a seguir, encontra-se detalhado o cronograma de todas as atividades propostas, visando à comunicação entre os membros da comunidade escolar, ampliando os seus espaços de conversação e discussão de assuntos relevantes para a melhoria da qualidade do ensino.

Quadro 15 - Cronograma do Plano de ação na unidade escolar

Tema	Currículo	Responsável	Participantes	Meses do Ano												
				Presencial	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reunião de entrosamento do setor administrativo e pedagógico.	- Como gerir recursos. - PDDE. - Trabalho com projetos. - Planejamento. - Plano de Ação (Metas).	- Gestor escolar. - Equipe Pedagógica da SRE.	Setor administrativo (Técnico em Contabilidade e outros) e Setor pedagógico.	8 h	X	X	X	X								
Reunião bimestral com os pais.	- A importância da avaliação externa. - Apoio à preparação e ao incentivo do estudo em casa.	Gestor escolar e Equipe pedagógica.	Pais e professores.	2 h			X			X			X			X

3.2 Plano de Ação das unidades escolares participantes do programa PDE Escola com abrangência na SRE /Passos

Com foco nos pontos críticos do programa que visa à qualidade do ensino e aprimoramento das gestões necessárias ao bom andamento do mesmo, a proposta consiste em um Plano de Ação que busque a formação continuada, por meio de um curso oferecido durante todo processo de implantação e implementação do programa.

A política de formação será estendida a todas as futuras escolas que porventura forem contempladas com o programa na Superintendência Regional de Ensino de Passos.

Como a SRE de Passos não tem autonomia para a montagem do curso de formação, pedirá autorização, mediante apresentação de projeto piloto de formação para as escolas participantes do PDE Escola, à Secretaria de Educação. De acordo com os resultados obtidos após a realização do citado curso, o mesmo pode ser estendido ao estado de Minas Gerais.

A responsabilidade de elaboração do curso e pelo acompanhamento *on-line* no projeto-piloto recairá sobre os membros do Comitê Estratégico da SRE de Passos, que serão os tutores do mesmo.

Os problemas apresentados no segundo capítulo serão discutidos pela equipe responsável pelo curso, tanto o Comitê Estratégico quanto os convidados para participação do curso (funcionários da SRE) e subdivididos de acordo com a área de atuação específica de cada membro convocado a compor a capacitação. Por exemplo: o responsável pelo tema liderança será um profissional da SRE, cuja atuação ou formação encontre afinidades com o tema, como um administrador de empresas ou um egresso de cursos de formação de gestores.

Como as regionais de ensino contam com profissionais das mais variadas áreas necessárias ao bom andamento da formação, ficarão eles responsáveis por módulos da capacitação, o que não onera as suas funções usuais, sendo que os profissionais terão a responsabilidade de apenas um módulo cada e as funções de monitoramento e avaliação serão de responsabilidade do Comitê Estratégico da SRE, o que já está inerente à sua

função de coordenação do programa. Durante a preparação dos módulos do curso de formação, os funcionários teriam direito a liberação das suas funções usuais para preparação de material específico do curso.

Os recursos necessários para confecção de material e despesas dos participantes durante os módulos serão disponibilizado através do PAR da S R E em planilha previamente enviada a SEE/MG. No caso o recurso entraria no item de capacitação própria da SRE sendo solicitado no ano anterior ao seu começo

Os recursos necessários para o ressarcimento de diária, transporte e alimentação serão necessários apenas para uma escola que aderiu ao programa e não se localiza na sede onde acontecerá a capacitação.

Os recursos para confecção de material e reprodução disponibilizados para participantes (oito unidades escolares), como legislações pertinentes, serão solicitados e disponibilizados por meio da S.R.E./Passos. Os demais materiais e produção elaborados durante o encontro serão disponibilizados em formato digital e enviados via e-mail para a escola.

Os custos encontram-se em tabela própria que será apresentada a seguir.

Tabela 8 - Recursos da Capacitação

Recursos de papelaria e xerografia	R\$ 1.000,00
Recursos de diárias e passagens	R\$ 10.500,00
TOTAL	R\$ 11.500,00

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

As escolas receberão via e-mail comunicado da formação para o desenvolvimento do PDE Escola, com cronograma específico.

Essa política de formação visa ao atendimento das mais prementes necessidades da comunidade escolar, trazendo uma melhor compreensão do programa, por meio de oficinas a serem desenvolvidas durante a capacitação com representantes dos gestores das escolas, professores, pais de alunos, alunos e outros; e no interior do ambiente escolar com toda a sua comunidade. A união da teoria e prática fomentará o processo de aprendizagem.

O monitoramento pelo Comitê Estratégico fornecerá a exatidão das respostas das escolas aos fatores de comprometimento do programa, atingindo metas de curto prazo (realização de cadastro no sistema), médio (aplicação de oficinas junto a comunidade escolar) e longo prazo (montagem de planos de ação, metas atingidas).

Partindo-se para a capacitação propriamente dita, apresenta-se o Módulo 1 com o tema central, o PDE, se desdobrando na apresentação do programa buscando a sensibilização da comunidade escolar para que abrace a causa participando de todo o processo, fornecendo treinamento para a ferramenta on-line, e elegendo seus representantes para coordenação do sistema na escola. A responsabilidade deste Módulo é do Comitê Estratégico da SRE, primordial para a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Atividade on-line: Reunião de sensibilização realizada no ambiente escolar com digitalização da ata da mesma e inscrição da Coordenação no sistema.

O Módulo 2 será dirigido pela equipe de especialistas nos sistemas de computação, que farão junto ao diretor e coordenador da escola a exploração do Simec -PDE Escola - páginas on-line visando ao bom andamento da inclusão de informações no sistema.

Atividade on-line: Preenchimento de dados iniciais solicitados pelo sistema sobre a escola, colocação de fotos, alteração de nomes e endereços.

No Módulo 3, parte-se para os temas Liderança e Gestão de Pessoas que merecem maior atenção para o desenvolvimento do programa que se desdobra em subtemas como: “Tipos de liderança”, “Características de um bom líder” e “Como gerenciar pessoas no ambiente de trabalho?”. Os temas sugeridos serão tratados, como afirmado anteriormente, por profissional da SRE, baseado na sua atuação como administrador de empresas ou egresso de cursos de formação de gestores, juntamente com a equipe de Recursos Humanos. Os participantes serão o grupo de sistematização e o Colegiado. A equipe buscará subsídios teóricos para embasamento de suas apresentações, respaldando-se em autores conceituados.

Atividade on-line: Relato do tipo de liderança exercido na unidade escolar, confrontando-o com o tipo de liderança ideal. Resposta à pergunta:

“Qual a maior dificuldade no gerenciamento dos profissionais no ambiente escolar?”.

No módulo 4, o tema central é a Gestão de Resultados Educacionais, tendo foco no estudo dos resultados das avaliações e como subtemas: “Como analisar os resultados da unidade escolar nas avaliações externas e internas”, “Levantamento dos pontos críticos” e “Publicidade dos resultados das avaliações internas e externas avaliações”. A reunião será conduzida pela equipe da avaliação da SRE e os participantes serão o grupo de sistematização e o Colegiado.

Atividade on-line: Preparar uma apresentação dos resultados educacionais das avaliações externas na unidade escolar, apresentar a abordagem com pauta.

O Módulo 5 tem como tema central o Planejamento e como subtemas: “Planejando melhorias na unidade escolar”, “Como elaborar um Plano de Ação?”. Além disso, conta com a elaboração de *portfólio* de todas as ações desenvolvidas durante a elaboração do programa. A competência do módulo é da equipe pedagógica e tem como participantes o grupo de sistematização e o Colegiado, Equipes do Plano de Ação, Líderes de Objetivos Estratégicos e Gerentes do Plano de Ação.

Atividade on-line: Elaboração do esboço do Plano de Ação da unidade escolar.

No Módulo 6, o tema central é Gestão de Recursos e serviços, e os subtemas: “Como gerir recurso público?”, “Estudo da legislação do PDDE”, “Licitação de compras” e “Articulação entre o administrativo e o pedagógico”. Está sob a responsabilidade do Graduado em Direito e Técnicos em Contabilidade e tem como participantes o Técnico em Contabilidade, o grupo de sistematização e o Colegiado.

Atividade on-line: Elencar diante dos recursos do PDE Escola e do Plano de ação apresentado, matérias de consumo e permanente pertinentes para aquisição.

Módulo 7: a partir daqui, parte-se para o tema de Monitoramento da Execução das Ações e Gastos dos Recursos Orçamentários e as ferramentas para subsídio do Comitê Estratégico são: questionários, relatórios de visitas e

entrevista com a equipe gestora e com o técnico em Contabilidade. Os participantes continuam sendo o grupo de sistematização e o Colegiado.

Atividade on-line: Preenchimento dos questionários, e das entrevistas, acompanhamento nas visitas à unidade escolar junto ao Comitê.

No Módulo 8, finalmente o foco é o tema Avaliação do PDE Escola, sob a responsabilidade do Comitê Estratégico, que auxilia a escola no Relatório final e preenchimento on-line pela equipe gestora, tendo como participantes diretamente o grupo de sistematização e o Colegiado.

Atividade on-line: preenchimento do relatório final

O Cronograma das Ações da Capacitação do PDE Escola a ser seguido, apresenta-se assim definido no quadro 16:

Módulo 5 Planejamento.	- Planejando melhorias na unidade escolar. - Como elaborar um Plano de Ação? - Montagem de <i>portfólio</i> das atividades desenvolvidas no programa.	Equipe Pedagógica.	- Grupo de Sistematização e Colegiado Escolar. - Líderes de Objetivos Estratégicos. - Gerentes do Plano de Ação. - Equipes do Plano de Ação.	4 h	4 h				X								
Módulo 6 Gestão de Recursos e serviços.	- Como gerir recurso público? - Estudo da legislação do PDDE. - Licitação de Compras. - Articulação entre o administrativo e o pedagógico.	Graduado em Direito e Técnicos em Contabilidade.	- Técnico em Contabilidade da unidade escolar. - Grupo de Sistematização e Colegiado Escolar.	4 h	4 h					X							

CONCLUSÃO

Não adiantam políticas e programas com boas intenções e recursos fartos se não forem oferecidas propostas mínimas de funcionamento dos mesmos no ambiente escolar, como capacitação da equipe no programa, envolvimento da comunidade escolar e monitoramento contínuo de todas as etapas.

O PDE Escola continua encontrando barreiras a sua utilização, apesar do processo de ampliação do programa as escolas e utilização como ferramenta de monitoramento como no caso da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

Com as propostas apresentadas no Plano de Ação acredita-se que o programa possa ser melhor conduzido no processo de implantação, implementação e monitoramento.

De acordo com as duas vertentes apresentadas são trabalhadas as necessidades específicas da escola analisada frente ao programa e a capacitação para todas as escolas que aderiram a ele, numa visão de prevenção das possíveis falhas do programa. Partindo assim para uma proação frente ao programa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Alfredo de. A USAID, o Regime Militar e a implantação das Escolas Polivalentes no Brasil. **Revista de Epistemología y Ciencias Humanas**. p.51-61. Disponível em: [http://www.revistaepistemologi.com.ar/biblioteca/07ARAUJO\(1\).pdf](http://www.revistaepistemologi.com.ar/biblioteca/07ARAUJO(1).pdf). Acesso em: 10 nov. 2012.

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

_____. Ministério da Educação. **Educação Inclusiva**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=250&Itemid=86. Acesso em: mai. 2013c.

_____. Ministério da Educação. **Educacenso**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?catid=114:sistemas-do-mec&id=135:educacenso&option=com_content&view=article >. Acesso em: ago. 2012e.

_____. Ministério da Educação. **IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica)**. http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article. Acesso em: out. 2011b.

_____. Ministério da Educação. **Mais Educação**. http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com_content&view=article. Acesso em: dez. 2012b.

_____. Ministério da Educação. **Manual do PDE Interativo**. Disponível em: <http://pdeinterativo.mec.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2012a.

_____. Ministério da Educação. **PDE - Apresentação**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=a. Acesso em: ago. 2011a.

_____. Ministério da Educação. **PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola)**. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=218:pdde-apresentacao&catid=148:dinheiro-direto-na-escola&Itemid=444. Acesso em: ago. 2012c.

_____. Ministério da Educação. **Portal Ideb**. Disponível em: <<http://www.portalideb.com.br>>. Acesso em: jun. 2013.

_____. Ministério da Educação. **Portal Inep**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/aceso-a-informacao/>> Acesso em: set. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Programa Proinfo**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=823&id=244&option=com_content&view=article> Acesso em: ago. 2012d.

_____. Ministério da Educação. **Prova Brasil**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=324> . Acesso em: 24 mai. 2013a.

_____. Ministério da Educação. **Prova Brasil**. Disponível em: <<http://sistemasprovabrazil2.inep.gov.br/resultados/>> Acesso em: 24 mai. 2013b.

_____. Ministério da Educação. **Todos pela Educação**. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-no-brasil/numeros-do-brasil/dados-por-municipio/municipio/mg/passos/?ano=2011>>. Acesso em: 16 jul. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Veja passo a passo como usar a Plataforma Freire**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13829:veja-passo-a-passo->>. Acesso em: 16 set. 2012f.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e do Combate a fome. Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>>. Acesso em: jul. 2013d.

DOURADO, Luiz Fernandes (Coord); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. MEC/INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf>. Acesso em: nov. 2012.

FONSECA, Marília. O projeto Político Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos do Cedes**, Campinas, v.13, nº 61, p. 302-318, dezembro de 2003. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: mai. 2012.

FRANKLIN, Yuri & NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de gerenciamento**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>. Acesso em: 18 set. 2012.

FREITAS, Ana Isabel Fernandes Pereira de. **A liderança do Presidente da Escola Secundária Jaime Moniz, no Funchal**. Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2050/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mestrado.pdf>>. Acesso em: mai. 2013.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Anos Finais do Ensino Fundamental**: aproximando-se da configuração atual. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/desafios-dos-anos-finais-ensino-fundamental-alta-relatorio-final.pdf>>. Acesso em: jan. 2013.

HYPOLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Brasil Jarbas Santos; PIZZI, Laura Cristina, Reestruturação curricular e auto- intensificação do trabalho docente. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, nº 2, p. 100-112, jul/dez 2009.

LÜCK, Heloísa. **A Aplicação do Planejamento Participativo na escola**. Disponível em: <www.cedhap.com.br/GestaoEscolar_01.pdf>. Acesso em: mai. 2012.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARANHÃO. Associação de Pais e Mestres. Disponível em: <<http://www.educacao.ma.gov.br/ExibirPagina.aspx?id=17>>. Acesso em: mar. 2013.

MINAS GERAIS. **Repensando a gestão escolar para a construção de uma escola pública de qualidade**. Secretaria de Estado de Educação. Minas Gerais, 2004.

_____. Resolução SEE/MG nº 2.034, de 14 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BD77E7EF7-1974-4623-86BD-871FEBDC06DD%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%202034.pdf>. Acesso em: jan. 2013.

_____. Resolução SEE/MG nº 2253 de 9 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/SISTEMA_CRV/banco_objetos_crv/8AF44F7006BE4E7FBB4E35C2F0CAE7402412013165242_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202253,%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202013..pdf>. Acesso em: jun. 2013.

_____. SIMAVE - Proeb. Disponível em: <<http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/home.faces>>. Acesso em: 13 out. 2012.

_____. SIMAVE - SISTEMA MINEIRO DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA. **Revista do Sistema de Avaliação**. 13 de outubro de 2012. Volume I. Disponível em:

< <http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/oficinaResultados.faces>>. Acesso em: 13 out. 2012.

OLIVEIRA, Sônia Maria Borges. Plano de Desenvolvimento da Escola: A gestão de qualidade total em escolas públicas do município de Dourados. **Educação e Fronteiras**, Dourados, MS, v.1, n.1, jan/jul.2007. Disponível em: Plataforma do PPGP. Acesso em: jun. 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2008.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Perfis de liderança e seus reflexos na gestão escolar - Métodos e Técnicas**. PUC-Rio, 2009. Disponível em: <<http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>>. Acesso em: nov. 2012.

SANTOS, Robson Luís Gomes dos. **Usabilidade de interfaces para sistemas de recuperação de informação na web - Métodos e Técnicas - Escala de Likert**. 2006.

Disponível em:

<http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0313143_06_cap_07.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2012.

SERRANO, Daniel Portillo. **Análise SWOT - A Matriz FOFA**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT_Matriz_FOFA.htm. 2011>. Acesso em: 27 set. 2012.

TAVARES, Marcelo. **A gestão democrática e inclusiva**. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_21009/artigo_sobre_a_gestao_democratica_e_inclusiva>. Acesso em: 10 de jun. 2012.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade**. AATR-BA, 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em: nov. 2012.

ANEXOS

ANEXO 1

Monitoramento das Ações do Plano de Ação PDE.

Objetivos do Plano de Ação:

- 1 - Elaborar e dinamizar projetos da escola.
- 2 - Elevar o desempenho acadêmico dos alunos da escola.
- 3 - Reduzir as altas taxas de reprovação nas disciplinas críticas Português, Matemática e Ciências no Ensino Fundamental e Matemática e Português no ensino Médio.

OBJETIVO	AÇÃO	REALIZAÇÃO	EVIDÊNCIAS	RESPONSÁVEL
1 - Elaborar e dinamizar projetos da escola.	1 - Constituição de um grupo de trabalho para Planejamento das ações propostas no PDE.	(X) SIM () NÃO	Atas: 02 Data: 30/06/2009	
	2 - Aquisição de papel sulfite (10.000).	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Exercícios diagnósticos consolidados.	
	3 - Aquisição de kit multimídia.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Rádio escola (em andamento).	
	4 - Aquisição de kit de matemática.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Material entregue em 08/09/2011 ainda vai ser utilizado.	

	5 - Realização de reuniões para avaliação dos resultados.	() SIM (X) NÃO	- Material entregue em 08/09/2011.	Vai ser substituída, não está mais na escola.
	6 - Aquisição de Kit para dinamização das aulas de Língua Portuguesa.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Material entregue em 08/09/2011.	
	7 - Aquisição de kit para leitura, produção e ilustração de textos.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Material entregue em 08/09/2011.	
	8 - Aquisição de livros paradidáticos.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Material entregue em 08/09/2011.	
OBJETIVO	AÇÕES	REALIZAÇÃO	EVIDÊNCIAS	RESPONSÁVEL
2 - Elevar o desempenho acadêmico dos alunos da escola.	1 - Contratação de profissional para capacitação pedagógica.	() SIM (X) NÃO	Data: Previsto para Outubro.	
	1 - Revisão da Proposta Pedagógica. 2	(X) SIM () NÃO	Nº de reuniões: 01.	
	3 - Aplicação das práticas pedagógicas.	() SIM (X) NÃO	- Utilização e resultado. - Após o curso.	Será substituída porque não trabalha mais na escola.

	4 - Aumento da participação dos pais nas atividades escolares.	(X) SIM () NÃO	- Criação da APM (final de setembro).	
	5 - Mobilização da comunidade escolar para interação com a escola.	(X) SIM () NÃO	- Convite (criação APM) em andamento.	
	6 - Realização de reuniões para avaliação.	() SIM (X) NÃO	Evidências: será feito no final de setembro, porque o projeto está atrasado um ano e meio, devido ao atraso da verba do PDE.	
OBJETIVO	AÇÕES	REALIZAÇÃO	EVIDÊNCIAS	RESPONSÁVEL
3 - Reduzir as altas taxas de reprovação nas disciplinas críticas.	1 - Implantação de metodologias para atendimento das necessidades dos alunos nos conteúdos críticos.	(X) SIM () NÃO	Quais os conteúdos por série? Português, Matemática e Ciências do Ensino Fundamental e Português e Matemática no Ensino Médio. O projeto para este quesito está em andamento	Será substituída porque não trabalha mais na escola.

	2 - Implantação de oficinas de reforço de LP e Matemática.	(X) SIM () NÃO	Período de realização: 01/06 a 20/12 de 2011.	Será substituída porque não trabalha mais na escola.
	3 - Criação de momentos de leitura, produção e interpretação de textos (leitura dinâmica).	(X) SIM () NÃO	Material reprografado e utilizado pelos professores de Português e Matemática (06/2011 a 20/12/2011).	
	4 - Reprodução de textos em gráfica para trabalhar a formação política, social e econômica.	() SIM (X) NÃO	Serão feitos em torno de outubro de 2011. Estamos utilizando o material impresso na própria escola.	
	5 - Aquisição de livros de literatura diversos.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. - Livros chegaram dia 08/09/2011.	
	6 - Aquisição de softwares na área de LP e Matemática.	(X) SIM () NÃO	- Utilização e resultado. Em andamento. Está sendo analisado pelos professores do conteúdo.	

ANEXO 2

Modelo de Questionário da oficina 2.

Requisitos	Características	Escala	Evidências
1.1. Currículo organizado e articulado.	1.1.a) A escola possui e utiliza parâmetros curriculares.	1 2 3 4 <u>5</u>	Documentos com definição dos parâmetros e Planejamento Anual.
	1.1.b) A escola tem uma Proposta Pedagógica que orienta o processo de ensino e aprendizagem.	1 2 3 4 <u>5</u>	Documentos contendo Proposta Pedagógica aprovada e Planejamento Anual.
	1.1.c) A escola tem objetivos e metas definidos na Proposta Pedagógica, para cada ano ou ciclo e disciplina, de acordo com os parâmetros curriculares adotados.	1 2 3 4 <u>5</u>	Proposta Pedagógica de acordo com os PCN.
	1.1.d) Os professores definem com o diretor e supervisor/orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola.	1 2 3 <u>4</u> 5	Atas de reuniões de elaboração de PP.
	1.1.e) Os conteúdos para cada disciplina e para cada ano ou ciclo são organizados de forma sequencial.	1 2 3 <u>4</u> 5	Proposta Pedagógica.
	1.1.f) Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada ano ou ciclo e em cada disciplina.	1 2 3 4 <u>5</u>	Atas das reuniões pedagógicas.
	1.1.g) Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor.	1 2 <u>3</u> 4 5	Atas das reuniões pedagógicas.

	1.1.h) As etapas e níveis de aprendizado a serem alcançados pelos alunos estão claramente definidos.	1 2 3 4 <u>5</u>	Proposta Pedagógica e Planejamento anual.
	1.1.i) Os objetivos de aprendizagem são cobertos e alinhados com as avaliações propostas.	1 2 <u>3</u> 4 5	Proposta Pedagógica e avaliações dos alunos.
	1.1.j) A equipe escolar reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor.	1 2 3 <u>4</u> 5	Atas das reuniões pedagógicas.
Total de pontos obtidos no requisito 1.1:		45	

Fonte: Adaptado do Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados da unidade escolar referente ao Ano 2008 , o grifo remete a escolha da escola dentro da escala (BRASIL, 2006, p. 77).

ANEXO 3

(Instrumento 1 e 2) Problemas *versus* Eficácia Escolar.

PROBLEMAS (Instrumento 1)	CRITÉRIO DE EFICÁCIA ESCOLAR (Instrumento 2)
1 - Acessibilidade ao prédio escolar inadequada (Programa Escola Acessível) ²³ .	Infraestrutura: adequadas e de boa qualidade, inclusive pisos e banheiros passaram por processo de reforma recente. Além de espaço invejável, ventilação e luminosidade, com salas amplas, bem ventiladas, laboratórios, biblioteca, sala de leitura, informática com computadores modernos. Escola construída para atendimento de discentes e docentes com necessidades especiais. Embora boa parte de nossos alunos ainda não tenha consciência para conservação do patrimônio escolar.
2 - Instalações do laboratório de informática inadequadas (Programa Proinfo) ²⁴ .	Infraestrutura: sala ampla, com vinte computadores, sendo dez de origem da SEE/MG e dez do MEC, novos de última geração, conta, também com duas impressoras, rede lógica e internet com banda larga e rede sem fio.
3 - Produção e interpretação de textos e raciocínio lógico.	Ensino e Aprendizagem: interrupção de aulas, transição rápida entre atividades em sala de aula, não há ritmo de instrução ajustado para atender os alunos que não aprendem com menor ou maior dificuldade, falta de planejamento dos conteúdos a serem ministrados em sala de aula (por alguns professores), exercícios, tarefas e provas às vezes são utilizados para o replanejamento das atividades, há muitas interrupções em sala de aula o que desperdiça tempo de ensino e aprendizagem.
4 - Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e comunidade.	Clima Escolar: a equipe, pais e comunidade às vezes trabalham de forma cooperativa e harmoniosa e profissionalmente comprometida.
5 - Participação, envolvimento e apoio material.	Pais e Comunidade: a comunidade raramente contribui voluntariamente com a escola, pais não participam nas reuniões do Colegiado e nem sabem quem são seus representantes, não se envolvem com as reuniões de avaliação da escola, com a aprendizagem, leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar com seus filhos.
6 - Desempenho acadêmico dos alunos.	Resultado: dados, taxa de abandono e médias de aprovação dos alunos, ainda se refletem de maneira regular na melhoria da qualidade de ensino e excelência nesta unidade de ensino.

Fonte: Adaptado do Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz, com dados da unidade escolar referente ao Ano 2008 (BRASIL, 2006, p119).

²³ Programa que promove a adequação do ambiente escolar visando à acessibilidade, como o caso de construção de rampas.

²⁴ Proinfo (Programa Nacional de Tecnologia Educacional). Promove o uso da informática no ambiente escolar através do envio de computadores e recursos digitais e conteúdos educacionais às escolas (Brasil, 2012d, s/p).