

# **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE-ESCOLA) E A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR: DINÂMICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

**GT - Gestão escolar, práticas educativas e currículo da educação básica**

Kátia Valéria Ataíde e Silva – SEDEC/PMJP  
kavaleria@bol.com.br

Maria da Salete Barboza de Farias - UFPB  
runasluz@gmail.com

## **Introdução**

O Brasil, sobretudo na década de 1990, seguiu o movimento internacional de Reforma do Estado, sob a lógica neoliberal e das diretrizes dos Organismos Internacionais. Registra-se que a Reforma do Estado implementada no Brasil seguiu o modelo de administração gerencial, com a introdução de técnicas gerenciais modernas na administração pública. Essa mesma lógica foi adotada no conjunto das reformas educacionais, sobretudo no âmbito da Educação Básica, com foco na sua gestão e descentralização, buscando a melhoria da qualidade da educação pública e a implantação da gestão democrática escolar.

Nesse processo, as escolas públicas brasileiras foram contempladas com planos, programas e projetos educacionais descentralizantes, originários de acordos entre o Banco Mundial (BM) e o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Destaca-se aqui, o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), criado em 1998, com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola)<sup>1</sup>, o seu principal projeto, que mediante a proposta de planejamento estratégico gerencial na escola, busca a “modernização da gestão e fortalecimento da autonomia escolar e a melhoria da qualidade do ensino” (XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 1999).

Neste estudo refletimos sobre o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) e a participação do Conselho Escolar na dinâmica da gestão das escolas públicas de João Pessoa, na Paraíba. Assim, no primeiro momento faremos breve discussão sobre a Reforma do Estado brasileiro e as reformas educacionais nos anos de 1990 enfatizando o modelo de gestão gerencial proposto; no segundo momento, refletiremos sobre a gestão democrática e o Conselho Escolar; no terceiro momento discorreremos sobre o projeto PDE-escola, com a indicação dos caminhos percorridos no estudo, e por fim, apresentaremos os resultados obtidos.

## **Reforma do Estado e o Modelo Gerencial de Gestão: breves considerações**

Nas últimas décadas do século XX, a Reforma do Estado compôs a agenda central dos governos nacionais, na perspectiva de modernização da gestão pública. Registra-se que estas reformas foram orientadas pela política neoliberal, subordinadas as teses dos Organismos Internacionais, tendo no Banco Mundial (BM) o mais influente organismo de financiamento de projetos de desenvolvimento, com impacto no conjunto das políticas públicas em geral, sobretudo nas políticas educacionais.

No Brasil, a Reforma do Estado começou a ser pensada no Governo do presidente Fernando Collor de Melo, em 1989, fortalecendo-se na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), que refletiu a hegemonia do pensamento neoliberalizante e a lógica economicista do mercado em sua política de governo. Em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com o objetivo de definir as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Este Plano propõe a implantação do modelo de administração pública gerencial, com a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na administração pública (BRASIL, 1995).

A partir do processo de reforma administrativa do Estado, verificam-se mudanças significativas na concepção, na organização e nas funções do Estado em todas as suas esferas. Constrói-se um novo padrão de regulação estatal, com o fortalecimento do Estado regulador e avaliador em detrimento do Estado promotor, executor. Para Dourado (2001) essa nova configuração estatal representou a minimização do papel do Estado no tocante às políticas públicas, desobrigando-o das suas responsabilidades sociais, transferindo-as para a sociedade e, particularmente, para o mercado.

Na Reforma do aparelho do Estado, o modelo de administração pública gerencial é apresentado como modelo ideal para o Estado brasileiro tornar-se gerencialmente mais fortalecido e obter legitimidade. Assim, as idéias de descentralização, participação, qualidade, flexibilização, autonomia e eficiência, utilizadas no gerenciamento das empresas privadas começam a ganhar valor e espaço no âmbito das administrações públicas, incluindo os sistemas educacionais e espaços públicos escolares. Nestes termos, concordamos com a análise de Cabral Neto (2009) ao indicar que a administração pública assume essencialmente características técnicas, afastando-se de qualquer conotação política.

É no contexto da reforma administrativa do Estado, fundada no modelo de administração pública gerencial, que o Governo de FHC, a partir da segunda metade dos anos de 1990, vai promover um conjunto de reformas educacionais, sobretudo no âmbito da educação básica.

Sobre a reforma educacional dos anos de 1990, Oliveira (2001) indica que essas reformas foram conduzidas de forma gradativa, difusa e segmentada, porém com rapidez surpreendente, com o discurso da técnica e da racionalidade administrativa, para as mudanças na gestão da educação pública. Notadamente, a organização e gestão do sistema educacional tornaram-se dimensões privilegiadas nessas reformas, marcadas pela descentralização administrativa, financeira e pedagógica, bem como, pela autonomia aos sistemas educacionais e unidades escolares.

No setor educacional registra-se, também, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) - Lei 9.394/96, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e os Sistemas de Avaliação Externa, a exemplo do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), entre outros. Na área de financiamento, citamos a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Lei nº 9424/96, FUNDEF, que desde o ano de 2006, foi substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica, FUNDEB (EC nº 53/2006). Também foram criados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), vários programas, a exemplo do Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), em 1998 e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola), dentre outros.

Nesta reflexão, é importante também pontuar o papel da sociedade civil no movimento de luta e elaboração de propostas políticas para a educação básica brasileira. A esse respeito, os estudos de Oliveira (2001) vão indicar que a década de 1990, pode ser caracterizada pela participação da sociedade, em termos de formulação de propostas no campo educacional brasileiro, sobretudo nos aspectos concernentes à sua gestão e descentralização. Para França

(2006), as políticas de gestão descentralizadas buscavam mudanças no desempenho do sistema educacional, com ênfase na autonomia da escola e no financiamento do ensino fundamental.

Entretanto, sabemos que em grande medida, a lógica gerencialista foi difundida no campo da educação brasileira, transportada para o âmbito dos sistemas centrais e espaços públicos escolares. Oliveira (2000) informa que a estratégia é incorporar, em nome da eficiência, os valores e procedimentos do mercado para o interior do sistema educativo e escolas públicas. Com base neste raciocínio se transportou o modelo de planejamento estratégico gerencial para os espaços escolares. Para Gentili (1995) essa iniciativa constitui o intento mais sistemático de transformar a escola em uma instituição produtiva à imagem e semelhança das empresas. A lógica gerencialista na gestão da educação está na contraposição da proposta de democratização da gestão escolar, construída historicamente pelos movimentos sociais.

A implantação do modelo gerencial no setor público se dá em meados do século XX. Neste período, verificam-se as primeiras mudanças no modelo burocrático weberiano, com a introdução da lógica da produtividade do setor privado na administração pública (ABRÚCIO, 1997). As primeiras experiências do modelo gerencial (*managerialism*) no serviço público foram implantadas na Europa, na Grã-Bretanha (1979) e nos Estados Unidos da América (1980).

Na realidade brasileira, evidenciou-se que o modelo gerencial no setor público não tem sido aplicado em toda a sua plenitude, com a prevalência de um modelo híbrido (CABRAL NETO, 2009). Tratou-se de uma estratégia neoliberal para a gestão do serviço público. O gerencialismo é um modelo de gestão inspirado na teoria da administração moderna, com princípios e métodos gerenciais da administração privada, introduzidos na administração pública.

Ao longo das últimas décadas, o modelo gerencial passou por mudanças constituindo-se em três perspectivas de gestão: o Modelo Gerencial Puro (MGP); o *Consumerism*; e o *Public Service Orientation* (PSO) (ABRÚCIO, 1997). Tomando por referência a análise realizada por Cabral Neto (2009), o MGP surgiu em consonância com as teses neoliberais, tornando-se o propulsor das mudanças no modelo burocrático weberiano, na tentativa de tornar o serviço público mais próximo do setor privado, considerado mais eficiente e produtivo. O ponto central do MGP é a racionalidade, na busca da eficiência, a produtividade. No *consumerism*, a segunda fase do gerencialismo, compreende uma correção ao modelo anterior, apresentando como características básicas “a flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e prioridades às demandas do consumidor” (CABRAL NETO, 2009, p. 179). O *Public Service Orientation* (PSO) representa uma nova fase do modelo gerencial, apresentando-se com forte tendência a tornar-se hegemônica. De acordo com Abrúcio (1997), temas importantes como descentralização, transparência, *accountability*, competitividade, autonomia, qualidade, participação política, planejamento estratégico, avaliação, ganham realce nesta fase do modelo gerencial.

Para Castro (2007) o modelo de gestão gerencial pressupõe uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente. Ainda para esta autora, o modelo gerencial caracteriza-se também pela produtividade, redução e controle dos gastos, a demanda pela qualidade dos serviços públicos, autonomia às agências e aos departamentos organizacionais. Neste modelo há uma maior responsabilização dos serviços por parte dos gestores, o que significa o uso de estratégias que envolvam a maior participação, controle e responsabilização dos cidadãos na qualidade dos serviços. Dessa maneira, exigem-se dos gerentes novas habilidades,

competências e criatividade para gerir o serviço público com eficiência, utilizando, entre outras estratégias, a avaliação do desempenho.

No Brasil, o modelo de gestão gerencial foi adotado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), na década de 1990, bem como, incorporado no âmbito da gestão educacional, inclusive nas políticas, a exemplo do Programa Fundescola, criado em 1998, que materializou através do projeto PDE-escola, o processo de planejamento estratégico gerencial no espaço da escola pública básica. De acordo com Chiavenato (1993, p. 374) “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”. Parente (2001) esclarece que o planejamento estratégico constitui uma via flexível, adaptável, participativa, de longo prazo, menos normativa e compulsória que a do planejamento tradicional. Neste modelo de gestão, a escola é igualmente percebida como uma empresa, os alunos e alunas como meros consumidores/clientes. Assim, o caráter público, democrático e a dimensão política, humanista e emancipatória da educação deixam de ser um direito social, um valor universal, defendido nos princípios da proposta de gestão democrática.

### **Gestão Democrática e a participação do Conselho Escolar**

No Brasil, a defesa da gestão democrática na educação não é uma proposição nova. Desde muitos anos, constitui bandeira de luta coletiva, proposta dos movimentos sociais urbanos, especialmente os movimentos dos educadores, para a melhoria da qualidade da educação pública brasileira. Para Castro (2009) “por ser representativa do interesse e do compromisso da escola e do seu entorno, a gestão democrática pode contribuir, significativamente, para o sucesso da escola” (p. 35); um instrumento relevante, capaz de conduzir à construção de uma escola participativa e de qualidade, no âmbito da educação pública.

A gestão democrática escolar encontra suporte legal na Constituição Federal (CF) de 1988, no Art. 206 (BRASIL, 1988). De modo mais explícito, a Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBN) apresenta a proposta de gestão democrática no ensino público, nos artigos 12 a 15, que aponta a ampliação dos espaços de participação da comunidade na escola, por meio da elaboração coletiva e autônoma do Projeto – político pedagógico (PPP), a realização de eleição direta para o cargo de direção escolar, bem como, para a criação e fortalecimento dos Conselhos escolares, entre outros. A gestão democrática está também amparada pelo Plano Nacional de Educação (PNE, 2001-2010). Na gestão democrática as decisões são partilhadas com os membros da unidade escolar, considerando as suas necessidades e expectativas na construção do seu projeto de escola. Esta proposta de gestão escolar está pautada em alguns princípios básicos, dentre eles, destacamos: a participação e a autonomia.

Concordamos com Libâneo (2001, p.79) ao indicar que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola”. Para este autor, mediante a participação, a comunidade vai passar a conhecer melhor a realidade escolar, bem como, envolver-se nos processos decisórios e intervir de forma coletiva e dialógica, na organização e funcionamento escolar como um todo. A respeito da autonomia escolar, Veiga (1995) ressalta sobre a sua importância numa instituição educacional, pois representa um elemento importante para a construção da identidade da escola.

Ao definir gestão democrática escolar, Paro (1998, p.16) afirma que ela “[...] deve implicar necessariamente a participação da comunidade escolar”. Trata-se do envolvimento dos atores escolares (gestor, alunos, especialistas, pais, professores e funcionários) na dinâmica e organização do trabalho na sua totalidade, tanto nos processos administrativos e financeiros, como na construção coletiva da proposta educativa da escola, comprometida com

a formação integral dos alunos e a democratização do espaço escolar. Nesse processo, espera-se que a comunidade escolar assuma e decida de forma autônoma e coletiva sobre a proposta pedagógica, com compromisso e responsabilidade.

Assim, é necessário considerar que o gestor escolar é personagem central na condução do processo educativo no âmbito da escola, motivando e propiciando a participação dos membros da comunidade nas reflexões educativas (FARIAS, 2009). O gestor não é o responsável único pela escola, devendo possibilitar e ampliar a participação democrática de todos os atores, descentralizando as tomadas de decisões no âmbito do espaço educativo. Sua atuação deve ser descentralizada, competente, afetiva, transparente e efetiva no espaço da escola.

Outro aspecto fundamental no processo de democratização da gestão escolar é a construção coletiva do projeto político – pedagógico (PPP). De acordo com Veiga (1995) este projeto é que define a organização do trabalho da escola. Trata-se de um projeto escolar construído, democrática e autonomamente, pela comunidade escolar, comprometido com a valorização da cultura, com a melhoria da qualidade da educação, para além da garantia do acesso e a permanência dos estudantes na escola.

A criação e o fortalecimento dos Conselhos escolares representam, também, um instrumento importante na dinâmica de gestão escolar democrática e participativa, pois envolve a participação de todos os segmentos da unidade escolar na sua dinâmica de trabalho e gestão.

Os Conselhos escolares, de acordo com Gadotti e Romão (1997) “é um colegiado formado por pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola” (p. 66). No Conselho escolar, as pessoas que fazem parte da unidade educativa podem se fazer representar, acompanhar e participar na dinâmica de trabalho e decisão escolar; constitui um mecanismo de participação coletiva e política no espaço educativo.

Em relação ao funcionamento do Conselho escolar, eles podem ser de caráter consultivo, deliberativo, normativo ou fiscal (acompanhamento e avaliação). De acordo com Navarro (2004), “[...] o conselho escolar é uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na busca de incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (p. 33). Acreditamos que através dele, a escola poderá promover o exercício da prática da democracia, da participação coletiva, contribuindo na construção de uma escola pública de qualidade, democrática e participativa.

Hoje, registra-se que os Conselhos escolares representam um espaço privilegiado para a participação dos representantes dos vários segmentos da escola pública, no processo de decisão e gestão escolar. Para Abranches (2003) o Conselho escolar pode ser caracterizado “[...] como órgão coletivo de decisões, capaz de superar a prática do individualismo e do grupismo, no espaço escolar” (p. 56). Ainda para esta autora, através do Conselho escolar, pode haver mudanças significativas na escola, entretanto, é fundamental que se crie condições para que os sujeitos escolares possam participar efetivamente deste espaço democrático escolar. Neste sentido, recorremos a Marques (2011) ao indicar que ele constitui “[...] um mecanismo institucional para a operacionalização da gestão participativa na escola (p. 136)”. Trata-se, de uma forma mais aberta e flexível de conceber a gestão na escola pública, tornando este colegiado um instrumento de gestão da própria escola.

A participação, a descentralização e a autonomia constituem elementos relevantes, fundamentais na condução e efetivação da gestão democrática escolar. Como se vê, a proposta de gestão democrática escolar com base ideológica e organizacional diferente apresenta-se em oposição ao modelo gerencial impresso no projeto PDE-escola.

## **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) e sua implantação na rede pública municipal escolar de João Pessoa – PB**

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) é um dos principais projetos do Programa Fundescola - programa oriundo do acordo financeiro entre o Banco Mundial (BM) e o Ministério da Educação e Cultura (MEC), desenvolvido em parceria com as Secretarias estaduais e municipais de Educação nas regiões Norte, Nordeste e Centro – Oeste. Esse Programa integra vários projetos para atender as escolas de Ensino Fundamental, no período de 1998 até 2010, dentre eles, o projeto PDE-escola que busca modernizar a gestão da escola, a melhoria da qualidade do ensino fundamental e o fortalecimento da autonomia escolar, com a adoção do processo gerencial de planejamento estratégico, que se apoia na lógica da racionalidade técnica, na eficiência e eficácia administrativa (XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 1999; FONSECA, 2003).

Com o PDE-escola, a escola faz um diagnóstico de sua situação, define valores, elabora um plano de metas e ações a serem alcançadas. Para a implantação do PDE – escola, a escola constitui o seu Grupo de Sistematização (GS), conforme prescreve o Manual do PDE. O GS é composto pelo gestor, especialistas, professores e secretário escolar. O seu processo de implantação é definido pelas orientações do Manual, que o descreve passo a passo, como referencial único, padronizado para as escolas. Esse processo é organizado em etapas, sendo: a Preparação; Análise Situacional; Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico; Execução; Acompanhamento e Controle. Cada etapa é desenvolvida em tempo determinado pelo Programa. Todas essas etapas são registradas em relatórios com formulário específico, avaliados pelos técnicos do programa Fundescola/MEC, responsáveis pelo seu acompanhamento constante.

De acordo com o Manual do PDE, a elaboração do projeto PDE-escola deve ser feita pela comunidade escolar de modo participativo e coordenada pela liderança da escola. A liderança escolar, especialmente a figura do gestor, é peça importante na divulgação do projeto PDE – escola no espaço educativo, na mobilização e participação da comunidade escolar e na sua implantação.

Para a implantação do PDE-escola, as escolas recebem apoio técnico, capacitação e recursos financeiros do Programa Fundescola/MEC. O valor dos recursos para cada escola é definido de acordo com o número de alunos matriculados no ensino fundamental, indicado pelo Censo Escolar. Esses recursos financeiros poderão ser usados na compra de materiais e equipamentos, na promoção de capacitação profissional na escola, dentre outros definidos pelo Programa. Esses valores são administrados pelo Conselho escolar, órgão representativo da escola, que se responsabiliza pela compra de materiais e serviços, além da contabilidade e prestação de contas. Todo o processo de implantação do PDE-escola é monitorado, pelo controle e avaliação da ingerência externa, na escola.

Em 2011 o MEC em parceria com as secretarias Municipais e Estaduais desenvolveu o *PDE Interativo*, ferramenta de gestão escolar desenvolvido com base na metodologia de planejamento do PDE-escola. Hoje, disponibilizado para todas as escolas públicas através do SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação, o PDE Interativo, também está organizado em etapas, de forma acessível e compreensível para todos que compõem a unidade escolar.

No município de João Pessoa, na Paraíba, o projeto PDE-escola foi implantado, inicialmente, em 08 escolas da rede pública, no ano de 1998, atendendo aos critérios estabelecidos pelo Fundescola/MEC, sendo: ter mais de 200 alunos matriculados; trabalharem com a modalidade de ensino fundamental; possuir Unidade Executora (UEX)<sup>ii</sup> formada; condições mínimas de funcionamento e liderança forte (XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 1999).

Essas escolas de ensino fundamental se constituíram no nosso campo investigativo, que conforme anunciamos buscou-se com este estudo, investigar a implantação do PDE-escola e a participação do Conselho escolar e contribuição na gestão das escolas públicas municipais de João Pessoa-PB. Para realizarmos este estudo tomamos como caminho metodológico a abordagem qualitativa, de caráter descritivo, interpretativo e dialógico. Segundo Minayo (2002) a pesquisa qualitativa investiga o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, que correspondem à profundidade das relações, dos processos e dos fenômenos.

Como recorte temporal, estabelecemos o período de 1998 a 2006. Foram investigadas as oito (08) primeiras escolas de nível fundamental, da rede pública municipal de João Pessoa, na Paraíba; escolas que vivenciaram a implantação do projeto, desde 1998, apresentando assim, por suposto, grande experiência com o PDE-escola. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos documentos oficiais, documentos das escolas e realizamos entrevistas do tipo semi-estruturadas. Conforme argumenta Trivínõs (1987), a entrevista semi-estruturada valoriza a presença do pesquisador e confere liberdade ao entrevistado no momento de sua realização. Realizamos 29 entrevistas, envolvendo 08 gestores, 06 Coordenadores do PDE-escola (na escola) e 15 professores, membros do GS das oito escolas pesquisadas. As entrevistas foram audiogravadas e transcritas. A análise dos dados foi realizada a partir da Análise de Conteúdo, tomando as orientações de Bardin (2010).

## **Resultados indicados**

A respeito do processo de implantação do projeto PDE-escola e a participação do Conselho escolar, na rede escolar de João Pessoa, em 1998, o conjunto de depoimentos dos sujeitos entrevistados indicou que, em geral, o projeto PDE-escola conseguiu ser implantado e que houve a participação do Conselho escolar, nas escolas pesquisadas, encontrando campo favorável para a sua implantação com sucesso. É possível afirmar que nas escolas investigadas, houve um bom acolhimento das pessoas ao projeto, principalmente, pelo repasse de recursos financeiros e sua contribuição na melhoria das condições físicas e materiais da escola. De acordo com os entrevistados, o projeto PDE-escola suscitou expectativas e esperança de melhorias para as condições de trabalho e organização da dinâmica escolar, bem como, resolver os problemas de fracasso escolar persistentes nas escolas pesquisadas.

Os depoimentos do GS indicaram que a liderança das escolas pesquisadas contou com a participação e envolvimento dos membros da comunidade escolar, especialmente gestores, especialistas e professores, no processo de implantação do projeto PDE-escola, nas suas várias etapas. Identificamos que nas escolas pesquisadas, a liderança escolar conseguiu dialogar, mobilizar e envolver a comunidade no referido projeto, sobretudo, a participação e envolvimento do Conselho escolar. Houve uma boa atuação do Conselho Escolar nesse processo, com o envolvimento e representação de todos os segmentos da escola, nas reuniões e decisões escolares na condução do projeto PDE-escola como um todo.

Os entrevistados consideraram fundamental a participação do Conselho escolar no processo de implantação do projeto PDE-escola no espaço escolar, envolvendo a participação de todos os segmentos da escola. Esta participação tem reforçado o desenvolvimento de práticas coletivas, participativas, tendo em vista que o Conselho escolar é o órgão de representatividade da escola com a função de democratizar as relações de poder e decisão no espaço educativo. A respeito da participação do Conselho escolar, vejamos alguns depoimentos dos sujeitos entrevistados:

*[...] ele (o conselho escolar) se envolveu muito nesse processo [...] participou muito na implantação do PDE, nas reuniões, nas decisões. Foi muito bom! (Diretor – Escola h)*

*[...] o conselho escolar participou! As pessoas do conselho também participaram do PDE. Pai de aluno, o representante dos alunos, os representantes da escola. [...] a gente fazia as reuniões do conselho e todo mundo participava. Às vezes tinha reunião no horário oposto para não atrapalhar as aulas (Coordenador do PDE – Escola f)*

*Na nossa escola, a maioria dos componentes do Conselho escolar está também no grupo do PDE. Assim, justamente o grupo de pessoas que está mais envolvido com o projeto, geralmente são as mesmas pessoas que estão no conselho escolar. Eu pelo menos sou do conselho da escola e participo do PDE (Coordenador do PDE – Escola g)*

*O Conselho da escola tomou conhecimento do projeto, também. Aí, participava. [...] o conselho participava nas decisões. Tudo era citado no conselho. Tudo o que passa aqui (na escola) é combinado com o conselho da escola, não só com o PDE, mas os outros projetos também. Tudo é combinado com o conselho da escola (Professor – Escola c)*

Dessa forma, podemos inferir que as escolas pesquisadas funcionam na perspectiva de gestão democrática, participativa, em que o gestor trabalha dialogando com a comunidade escolar, com práticas participativas, descentralizadas.

*Nas reuniões do PDE a comunidade escolar participava, dava sugestões, opinando na utilização dos recursos do PDE, nas compras do PDE. Aqui, a gente deixa a comunidade muito à vontade para participar (Diretor – Escola b)*

Assim, reconhecemos que a participação do Conselho escolar e o projeto PDE-escola ampliaram a prática da gestão democrática nos espaços das escolas pesquisadas, principalmente considerando a existência da dinâmica da participação nestas escolas.

Os depoimentos do conjunto do GS indicaram, também, que a implantação do projeto PDE-escola e a participação do Conselho escolar trouxeram contribuições significativas para a gestão escolar. Identificamos que a partir da implantação do PDE-escola, a escola pode adquirir, mediante recursos financeiros, uma diversidade de materiais e equipamentos, melhorando as condições de trabalho da escola e a qualidade das aulas, tornando-as mais atrativas e motivadoras. As escolas ficaram mais bem equipadas e com melhores condições de organização e funcionamento. Os achados da pesquisa revelaram, também, que o PDE-escola contribuiu para a organização e sistematização dos dados e registros burocráticos da escola. Outra contribuição importante indicada pelos membros do GS foi à possibilidade de a escola promover formações no próprio espaço escolar, a partir dos recursos do PDE-escola. Identificamos que através dessas formações, houve a melhoria da qualidade das aulas, bem como, melhorou a participação e o interesse dos educandos nas atividades escolares. Também constatamos que a partir das ações do PDE-escola, nas escolas pesquisadas conseguiu-se contornar os índices de fracasso escolar, melhorando as taxas de permanência e aprovação escolares, como também, aumentando a nota do IDEB dessas escolas. Diminuiu, também, a indisciplina e a violência nas escolas pesquisadas.

A implantação do projeto PDE-escola e a participação do Conselho escolar contribuíram, ainda, com a melhoria do relacionamento interpessoal no espaço educativo escolar, sobretudo a relação escola e família. A escola ficou mais integrada, participativa, sendo possível perceber a melhoria na sua gestão, na perspectiva do trabalho democrático, participativo, dialógico com os membros da comunidade escolar.



## Considerações finais

As reflexões feitas ao longo deste estudo mostram que, mesmo com o predomínio do modelo de gestão gerencial no âmbito dos sistemas educativos e unidades escolares, desde o processo de reformas educacionais nos anos de 1990, o espaço público escolar brasileiro convive, também, com a perspectiva de gestão democrática, envolvendo os sujeitos escolares na sua dinâmica de trabalho educativo, conforme os dados do nosso estudo.

Para finalizar, reafirmamos a compreensão e defesa em favor da construção de uma gestão escolar democrática e participativa, com a efetiva participação da comunidade escolar e o Conselho escolar, por acreditar que mediante o diálogo, a reflexão e o envolvimento da comunidade escolar na dinâmica da escola, estaremos contribuindo para o processo de melhoria da qualidade da escola pública, bem como, na transformação da sociedade. Desejamos, também, que este estudo possa contribuir para suscitar novos debates e estudos sobre o processo de implantação do projeto PDE-escola e a participação dos Conselhos escolares nas práticas de gestão escolar.

---

<sup>i</sup> Neste texto faremos referência ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) utilizando a nomenclatura “PDE-escola” para diferenciá-lo do Plano de Desenvolvimento da Educação, conjunto de programas e ações do MEC, lançado oficialmente em abril de 2007, no Governo do Presidente Luiz Inácio LULA da Silva, também alcunhado de PDE.

<sup>ii</sup> As UEX são instituições de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas em cada unidade escolar para recebimento e gerenciamento das verbas e prestação de contas.

## Referências

ABRANCHES, Mônica. Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo, Cortez, 2003. (Coleção Questões da Nossa Época)

ABRUCIO, Fernando L. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, nº 10, 1997. p. 52.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Edições 70 Ltda., Lisboa/Portugal, 2010.

BRASIL. Constituição (1988), Constituição da República Federativa do Brasil (CF) – 1988 – 25 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei 9.422/96, de 24 de dezembro de 1996. Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). Diário Oficial da União. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* nº 9394/96. Editora do Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_. *Ministério da Educação e do Desporto. Plano Nacional de Educação*. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, DF. 1995.

---

CABRAL NETO, Antonio. “Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

CASTRO, Alda Maria D. A. “A qualidade da educação básica e a gestão da escola”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura C. (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

\_\_\_\_\_. Estratégias gerenciais na escola: *accountability* e empoderamento. In: XXIII Simpósio brasileiro, V Congresso luso-brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007, Porto Alegre. XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DOURADO, Luiz F. “A Reforma do Estado e as políticas de Formação de Professores nos anos 1990”. In. DOURADO, Luiz Fernandes & PARO, Vitor H. (orgs.). *Políticas Públicas & Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001.

FARIAS, Maria da Salete B. de. Gestão do conhecimento escolar: uma perspectiva multicultural e pluralista. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura C. (orgs.). *Política educacional; gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2009.

FONSECA, Marília. “O Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar”. *Cadernos Cedes*, Campinas, v.23, n. 61, p. 302-318, 2003. Disponível: < <http://www.cedes.unicamp.br> >. Acesso em: 10/01/2010.

FRANÇA, Magna. “A descentralização financeira e o Fundescola: o Plano de Desenvolvimento da Escola, o programa de adequação de prédios escolares e a sua expansão no Rio Grande do Norte”. In: CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma V. do; LIMA, Rosângela N. (org). *Política de Educação Pública: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.) *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GENTILI, Pablo. SILVA, Tomaz. T. (orgs). *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

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

MARQUES, Luciana R. Democracia, gestão e reconhecimento na escola pública. In: SOUZA JÚNIOR, Luiz de; FRANÇA, Magna; FARIAS, Maria da S. B. de. (orgs). *Políticas de Gestão e Práticas Educativas: a qualidade do ensino*. Brasília: Líber Livro, 2011.

---

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

NAVARRO, Inez P. [et al] .*Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares).

OLIVEIRA, Dalila A. “A Gestão Democrática da Educação no contexto da reforma do Estado”. In. FERREIRA, N. Syria C; AGUIAR, Márcia A. (org.). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez. 2001.

PARENTE, J. *Planejamento estratégico na educação*. Brasília: Plano, 2001.

PARO, Vitor H. *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. *A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle*. Brasília. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

TRIVINÕS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma. P. A. (org.). *Projeto político – pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papirus, 1995.

XAVIER, Antonio Carlos; AMARAL SOBRINHO, José. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*. 2ª Ed. - Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999.