

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS
(PROGEPE)**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NA
REDE ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE ITAQUAQUECETUBA, SP.**

VERÔNICA COSMO BARBOSA

**SÃO PAULO
2015**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS
(PROGEPE)**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NA
REDE ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE ITAQUAQUECETUBA, SP.**

VERÔNICA COSMO BARBOSA

Dissertação de Mestrado apresentada como
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre
em Educação, junto ao Programa de Mestrado em
Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) da
Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Orientador: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD

**SÃO PAULO
2015**

Barbosa, Verônica Cosmo.

Gestão Estratégica e o Plano de Desenvolvimento da Escola na Rede do Município de Itaquaquecetuba, SP./Verônica Cosmo Barbosa. 2015.
83f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues.

1.Gestão estratégica. 2. Gestão participativa. 3. PDE-Escola.
I. Rodrigues, Leonel Cezar. II. Título

CDU 372

Verônica Cosmo Barbosa

**Gestão Estratégica e o Plano de Desenvolvimento da Escola na Rede Escolar do
Município de Itaquaquecetuba, SP**

Dissertação de Mestrado aprovada para obtenção do
grau de Mestre em Educação pela Banca
Examinadora:

Aprovação: ____/____/_____

Presidente: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD – Orientador – (UNINOVE)

Prof. Dr. Roger Marchesini de Quadro Souza - (UMESP)

Profa. Dra. Amélia Silveira - (UNINOVE)

Profa. Dra. Rosemary Roggero – (Suplente) - (UNINOVE)

Dedico este estudo a minha família, pessoas que têm significado ímpar na minha trajetória.

Em particular aos meus pais, Francisco Cosmo e Maria da Penha, alicerces de vida, meus grandes amigos.

Ao meu esposo ecompanheiro Carlos, apoio em todos os momentos.

Ao meu filho Miguel, minha fonte de energia e renovação. A todos os profissionais da educação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, luz e força na caminhada.

A minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

À Universidade Nove de Julho (UNINOVE), pela oportunidade de desenvolver meu projeto e realizar a pesquisa.

Várias outras pessoas foram também responsáveis e importantes para a realização deste trabalho, entre elas quero destacar e agradecer:

Ao meu orientador Prof. Leonel Cezar Rodrigues, por toda paciência, experiência, conhecimento e partilha; propiciando a ampliação do meu olhar que me tornasse uma profissional melhor.

À coordenadora da linha de pesquisa em Gestão professora Dra. Amélia Silveira, grande mestre, por partilhar sua experiência e disponibilidade para comigo.

Ao Prof. Dr. Jason Mafra, coordenador do Programa, sempre à disposição para atender os alunos.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) Dra. Claudia Sabba, Dra. Roberta Stangerlini, Dra. Rosemary Roggero, Dr. Joaquim Severino.

Aos meus colegas do PROGEPE e Linha de Pesquisa e de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES) que colaboraram com meus estudos, partilhando alegrias, angústias e conhecimento, Aline Rodrigues, Celso Ferraz, Kacianna Barbosa e Rita Luz.

Aos colaboradores da secretaria do PROGEPE.

Aos meus companheiros de trabalho e equipe da SEMECTI.

Aos gestores das escolas de educação básica da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação de Itaquaquecetuba, pela participação na pesquisa.

Aos meus amigos de equipe de base ENS. Divina Providência.

E a todos os que incentivaram e acompanharam o desenvolvimento desta pesquisa, minha gratidão.

“Consulte não a seus medos, mas a suas esperanças e sonhos. Pense não sobre suas frustrações, mas sobre seu potencial não usado.

Preocupe-se não com o que você tentou e falhou, mas com aquilo que ainda é possível a você fazer”. (Papa João XXIII)

BARBOSA, Verônica Cosmo. Gestão Estratégica e o Plano de Desenvolvimento da Escola na Rede Escolar do Município de Itaquaquecetuba, SP. Dissertação de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

RESUMO

Com base na gestão educacional contemporânea, esta pesquisa mirou-se nos conceitos de gestão estratégica nas instituições de ensino, gestão democrática participativa, e na utilização de ferramentas de gestão para auxiliar o trabalho da gestão das escolas públicas de educação básica. Neste contexto, o Plano de Desenvolvimento da Escola, (PDE-Escola) é apresentado pelo Ministério da Educação (MEC), como uma ferramenta administrativa cujo objetivo é melhorar o desempenho administrativo e acadêmico das escolas, uma vez que o IDEB observado no período de 2005 a 2013 apontou problemas no desempenho acadêmico nas escolas, e que as escolas de educação básica do município pesquisado não têm atingido a média projetada. Assim, a pesquisa se volta para o PDE-Escola, caracterizando as dificuldades de uso do programa como ferramenta de gestão estratégica nas escolas de educação básica no município de Itaquaquecetuba, SP. Para realização desta, utilizou-se pesquisa de natureza quantitativa, estatística e exploratória, através de questionário fechado para a equipe gestora de sessenta e três (63) escolas de educação básica do município que utilizam o PDE-Escola. Os resultados evidenciaram algumas dificuldades no uso da ferramenta, no entanto, apontam que é possível utilizá-la. A pesquisa também sugere uma postura pedagógica que utiliza os indicadores de desempenho para corrigir as dificuldades pedagógicas e planejar as ações, dado esse relevante no contexto da gestão estratégica e eficiência administrativo-pedagógica da escola, uma vez que se entende a importância da equipe escolar participando ativamente do processo pedagógico da escola.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Gestão Participativa, PDE-Escola.

BARBOSA, Verônica Cosmo. Strategic Management and the School Development Plan in School Network of the municipality of Itaquaquecetuba, SP. Dissertation in Management and Educational Practices. Nove de Julho University, São Paulo, 2015.

ABSTRACT

Based on contemporary educational management, this research targeted on the concepts of strategic management in educational institutions, democratic participatory management, and the use of management tools to support the work of the management of public schools of basic education. In this context, the Development Plan of the School (PDE-School) is presented by the Ministry of Education (MEC), as an administrative tool whose goal is to improve the administrative and academic performance of schools and the IDEB observed in the period from 2005 to 2013 pointed out problems in academic performance in schools, since the basic education schools in the municipality studied have not reached the average projected. Thus, the research turns to the PDE-School, featuring the difficulties to use the program as a strategic management tool in basic education schools in the municipality of Itaquaquecetuba, SP. To perform this, we used quantitative research, statistical and exploratory, through a questionnaire closed to the management team of sixty-three (63) basic education schools in the city using the PDE-School. The results have enhanced some difficulties in using the tool, however, indicate that it is possible to use it. The research also suggests a pedagogical approach that uses performance indicators to address the educational problems and plan actions, given this, relevant in the context of strategic management and administrative and pedagogic efficiency of the school as it is understood the importance of school staff actively participating in the educational process of the school.

Keywords: Strategic Management, Participatory Management, PDE-School.

BARBOSA, Verônica Cosmo. Gestión Estratégica y el Plan de Desarrollo de la Escuela en Red Escolar del municipio de Itaquaquecetuba, SP. Disertación prácticas de Gestión y de la Educación. Universidad Nove de Julho, São Paulo, 2015.

RESUMEN

Sobre la base de la gestión educativa contemporánea, esta investigación focalizada en los conceptos de gestión estratégica en las instituciones educativas, la gestión democrática y participativa, y el uso de herramientas de gestión para apoyar el trabajo de la gestión de las escuelas públicas de educación básica. En este contexto, el Plan de Desarrollo de la Facultad (PDE-School) es presentado por el Ministerio de Educación (MEC), como una herramienta administrativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño administrativo y académico de las escuelas y el IDEB observada en el período de 2005 a 2013 señaló problemas en el rendimiento académico en las escuelas, ya que las escuelas de educación básica en el municipio estudiado no han llegado a la media proyectada. Así, la investigación se dirige a la PDE-escuela, con las dificultades para utilizar el programa como herramienta de gestión estratégica en las escuelas de educación básica en el municipio de Itaquaquecetuba, SP. Para llevar a cabo esto, se utilizó la investigación cuantitativa, estadística y exploratoria, a través de un cuestionario cerrado al equipo de gestión de sesenta y tres (63) escuelas de educación básica en la ciudad utilizando la PDE-School. Los resultados han caracterizado algunas dificultades en el uso de la herramienta, sin embargo, indican que es posible utilizarlo. La investigación también sugiere un enfoque pedagógico que utiliza indicadores de rendimiento para hacer frente a los problemas educativos y acciones del plan, teniendo en cuenta esto, relevante en el contexto de la gestión estratégica y la eficiencia administrativa y pedagógica de la escuela, ya que se entiende la importancia del personal de la escuela participar activamente en el proceso educativo de la escuela.

Palabras clave: Gestión Estratégica, Gestión Participativa, PDE-Escuela.

LISTA FIGURAS,GRÁFICOS E QUADROS

Quadro 1 – IDEB Nacional	21
Quadro 2 – IDEB Municipal	21
Quadro 3 – Matriz FOFA	31
Quadro 4 – Eixos Estruturantes do PDE-Escola	39
Figura 1 - Mapa do Município de Itaquaquecetuba.....	41
Gráfico 1 - Tempo de Exercício na Função de Gestor	43
Gráfico 2 –Formação dos Gestores	44
Gráfico 3 – Conhecimento sobre PDE-Escola	45
Gráfico 4 – Conhecimento sobre Gestão Estratégica	46
Gráfico 5 – Realização do Diagnóstico da Escola.....	47
Gráfico 6 – Participação na Elaboração do PDE-Escola.....	48
Gráfico 7 – Utilização do PDE-Escola	48
Gráfico 8 – Diagnóstico Proposto pela Ferramenta de Gestão.....	49
Gráfico 9 – Influênciado PDE-Escola no Desempenho Pedagógico.....	49
Gráfico 10 – Influência do PDE-Escola no Desempenho Administrativo	50
Gráfico 11 – Os Eixos Estruturantes e a Realidade da Escola	51
Gráfico 12 – Os Resultados dos Indicadores e sua Utilização	51
Gráfico 13 – Os Resultados dos Indicadores e o Planejamento das Ações Pedagógicas	52
Gráfico 14 – Atualização Profissional.....	53
Gráfico 15 – Participação do Conselho de Escola.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

FNDE: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

FUNDEB: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica.

FUNDESCOLA: Fundo de Fortalecimento da Escola.

GRUGEC: Gestão Educacional Contemporânea.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano.

LDBEN: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

LIPIGES: Linha de Pesquisa e Intervenção Gestão Educacional.

MBA: Master Business Administration.

MEC: Ministério da Educação

PDE: Plano de Desenvolvimento da Educação.

PDE – Escola: Plano de Desenvolvimento da Escola.

PDDE – Interativo: Programa Dinheiro Direto na Escola Interativo

PDRAE: Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.

PRADIME: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação.

PROGEPE: Programa de Gestão e Práticas Educacionais.

SEMECTI: Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação.

UFSCAR: Universidade Federal de São Carlos.

UNICSUL: Universidade Cruzeiro do Sul.

UNINOVE: Universidade Nove de Julho.

ZAPs: Zona de Atendimento Prioritário.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Problema de Pesquisa	20
1.2	Questão de Pesquisa	21
1.3	Objetivo Geral	22
1.4	Objetivos Específicos	22
1.5	Justificativa	22
1.6	Pressupostos.....	24
2	REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1	Políticas para a Gestão da Educação Básica do Governo Federal	26
2.2	Gestão Estratégica na Educação Básica.....	28
2.3	Gestão Democrática Participativa.....	32
2.4	Gestão Democrática Representativa	35
2.5	O que é o Plano de Desenvolvimento da Escola, o PDE-Escola	36
2.6	Implantação do PDE-Escola no Município de Itaquaquecetuba	38
3	MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA	40
3.1	O Método Quantitativo na Educação	40
3.2	Contexto da Pesquisa.....	41
3.3	Desenho da Pesquisa.....	41
3.4	Coleta de Dados	42
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	42
4.1	Apresentação e análise dos Dados da Pesquisa	42
4.1.1	Perfil dos Respondentes.....	43
4.1.2	Conhecimento e Entendimento do PDE-Escola	44
4.1.3	Elaboração do PDE-Escola.....	46

4.1.4	Utilização do PDE-Escola	48
4.1.5	Eixos Estruturantes e Utilização dos Resultados.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
6	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A.....	65
	APÊNDICE B.....	67
	APÊNDICE C.....	73

Memorial

Ingressei na área da educação em 1995, por meio de concurso público no cargo de professor de Ensino Fundamental –I, no município de Itaquaquecetuba, grande São Paulo, região do Alto Tietê, após concluir o ensino médio no curso Técnico de Magistério pelo Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério (CEFAM), escola da rede pública do Estado de São Paulo, no município de Mogi das Cruzes. Assim, iniciei minha trajetória profissional como professora efetiva, lecionando na Educação de Jovens e Adultos (EJA), no Ensino Fundamental I e Educação Infantil, neste município.

Concomitante ao exercício da função de professora continuei meus estudos no nível de graduação, sendo estas duas graduações: uma em Psicologia, pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL), de 1997 a 2001, e uma Complementação Pedagógica, pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), de 2002 a 2003.

Concluindo a Complementação Pedagógica, fui convidada a trabalhar na gestão em duas unidades escolares. Neste município ocupa cargocomissionado de gestão, professores efetivos designados para a função ou profissionais não efetivos indicados pela administração municipal, uma vez que o município não dispunha de plano de carreira para os servidores do magistério.

Após trabalho desenvolvido na gestão de duas unidades escolares fui convidada a trabalhar na Secretaria Municipal de Educação como professora designada no setor pedagógico.

Nesse período, ainda continuando minha formação, no nível de pós-graduação, Lato Sensu, precisamente no ano de 2011, conclui a Master Business Administration (MBA) em Gestão e Supervisão Escolar, pela Universidade Anhembi Morumbi em parceria com a Fundação Lemann. Para a conclusão do curso apresentei a monografia intitulada: “O gestor frente à organização da equipe técnica de formação do sistema municipal de ensino”. A referida pesquisa tinha como foco a formação, gestão e políticas públicas.

Quando o governo federal lançou no ano de 2002 o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), reformulado em 2007, e abarcando várias ações voltadas à educação básica, entre elas, a formação continuada através de plataformas e em parceria com as universidades públicas, novamente me interessei em prosseguir meus estudos.

Na Secretaria de Educação de Itaquaquecetuba participei de dois cursos oferecidos, o curso de extensão em Fortalecimento de Conselhos Escolares e o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR em parceria com o Ministério da Educação (MEC).

Em 2014, prosseguindo ainda com os estudos no nível de pós-graduação, Stricto Sensu, ingressei no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), na Linha de Pesquisa em Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES). E, nesta linha de pesquisa, no Grupo de Pesquisa do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Tecnológicas (CNPq), em Gestão Educacional Contemporânea-(GRUGEC).

Em 2015 fui convidada a assumir o setor de Projetos e Parcerias na mesma secretaria, onde estou até o momento.

INTRODUÇÃO

A Gestão Educacional Contemporânea abarca todo um entendimento sobre o planejamento do desenvolvimento institucional, sobre a gestão estratégica das instituições de ensino e das relações institucionais, e sobre os processos de inovação.

Esta temática volta-se ainda para o estudo da gestão dos meios que racionalizam e aperfeiçoam a administração, para que as finalidades precípuas e específicas dos sistemas educacionais e das unidades escolares sejam gerenciadas com eficácia, eficiência e efetividade, ou seja, buscando o melhor desempenho administrativo e pedagógico destas organizações.

Um dos grandes desafios da gestão contemporânea é o de atenuar as tendências do mundo moderno, neste contexto, a equipe de gestão deve observá-las, ampliando seu potencial articulador, envolvendo metodologia e recursos, a fim de atingir os objetivos da educação.

Tanto no setor público como no privado evidencia-se um momento de crise de competência administrativa gerencial, seja econômica, cultural, dificuldades de adaptação e entendimento do momento atual no Brasil e no mundo. (GOMES, 2009, p.93).

Neste contexto a pesquisa pretende discutir sobre as políticas públicas federais voltadas à gestão da educação básica como também os conceitos sobre gestão participativa, gestão representativa, gestão estratégica e os instrumentos de gestão que o Governo Federal coloca à disposição dos gestores das escolas públicas de educação básica, mirando-nos nos novos desafios e cenários que são delineados pelas políticas públicas, uma vez que essestêm passado por alterações nos diversos campos da sociedade nas últimas décadas, em especial na educação.

De acordo com Monteiro e Motta (2013, p.82), não se faz gestão, especialmente educacional, sem uma visão de futuro detalhada que expresse o modo de funcionamento idealizado da sociedade e um modo de participação das pessoas que tornaram essa sociedade viável.

Segundo Ferreira (2013, p.76), a questão da participação está permanentemente presente nas discussões a respeito da forma de administrar. “O Brasil está mudando, mas esta mudança atual não repete o que existia antes” afirma Cardoso, (2012, p.75). Estas mudanças perpassam questões como a informação aberta, a globalização econômica, política, cultural, etc.

Nos anos 1990, segundo Brzezinski (2010, p.25), estas mudanças ocorrem como consequência do rápido desenvolvimento tecnológico e da nova ordem globalizada, ocorrendo, com grande velocidade a alteração das ideias relativas à educação, concentrando-se em torno do seu valor econômico.

Neste contexto, a educação básica obteve modificações em seu cenário, e estas têm sido objeto de várias discussões e pesquisas, promovendo a organização de leis, projetos, programas e políticas públicas nacionais, pautados nos princípios da gestão democrática e participativa.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB n. 9394/96 estabelece como princípio para gestão democrática:

Art.3º. – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios;
VIII – Gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Assim, estando presente em um conjunto de leis, e contida em uma nova concepção da sociedade sobre a gestão democrática ou participativa não é um processo simples, pois está estruturada de forma hierárquica, mas não impede o processo de democratização dos sistemas e das escolas.

Podemos dizer que a gestão democrática ou participativa se constituirá numa prática a ser construída por meio das relações humanas. No entanto, percebe-se que algumas das dificuldades para a efetivação da gestão democrática são as relações humanas ou talvez concepção política e social.

Uma pesquisa realizada pela Universidade de Stanford aponta em seu texto que uma gestão efetiva¹ promove alterações significativas no tocante aos resultados dos alunos nos processos de avaliação: as escolas se organizam melhor; têm prioridades e objetivos mais claramente definidos; a forma de trabalhar as prioridades é focada; as relações entre diretor, professores e alunos são mais intensas; o clima escolar melhora; há maior disponibilidade de material de ensino e aprendizagem; há maior permanência; o fluxo de atendimento melhora; assim como o sucesso na aprendizagem.

Segundo Monteiro e Motta (2013, p.210) é importante que o gestor não apenas conheça e domine minimamente os instrumentos legais, mas promova sua inserção na escola por meio de diferentes mecanismos de trabalho e ações pedagógicas.

¹ Martin Carnoy et alii (2004). How schools and students respond to School Improvement Programs; the case of Brazil's PDE. Brasília: Programa Fundescola, MEC/BIRD.

Colocam-nos também que algumas áreas da legislação que se cruzam com o cotidiano da escola são de interesse de toda e qualquer escola, especialmente por envolver aspectos formativos, ou seja, as leis são instrumentos que buscam responder a apelos da sociedade, sendo de interesse de todos os atores nesse processo.

De acordo com Menezes (2002, p.9), a administração estratégica caracteriza-se pela dinamicidade, pela ação contínua e se constitui no constante fluxo de formação e aperfeiçoamento da estratégia.

A Gestão Estratégica pode ser entendida como um processo integral que implica no manejo de todos os recursos da organização para a obtenção de qualidade, isto é, consiste de uma série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajuste contínuo, que propicia um enquadramento e orienta a condução de outras fases da gestão, tais como orçamento, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros, valorizando a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna de todos os componentes e processos organizacionais.

Entende-se que a gestão, ao trabalhar de forma integral, articulada e estruturada, poderá atingir os objetivos educativos em seu todo, propiciando à instituição desenvolver com melhor qualidade a sua atividade fim. Nesse sentido, a instituição de ensino se destacará entre as demais por sua eficiência, oportunizando adequações e diferenciais em seu currículo, de forma a promover o trabalho com as habilidades e competências de seus alunos. Entende-se que a gestão estratégica ao realizar o diagnóstico da instituição poderá estabelecer metas em seu plano de ação para alcançar a qualidade não apenas em partes, mas no todo da instituição.

No caso da gestão estratégica na escola, segundo Rosa (2008, p.18), a instituição deve determinar quais recursos possui, tantoos financeiros quanto os materiais, e se estes são suficientes para permitir vantagem qualitativa em relação à concorrência existente no ambiente de atuação.

Segundo Lacerda (2011, p.28), a escola é um espaço garantidor de direitos. No entanto, para que esses direitos se consolidem é necessária uma boa gestão, mas para que isso ocorra a gestão educacional necessita de suporte e instrumentos de gestão estratégica.

Assim, de acordo com o Ministério da Educação – MEC, o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola, tem se consolidado como um instrumento para o fortalecimento da gestão educacional, proporcionando agilidade e contribuindo para o fortalecimento do equipamento público, uma vez que desenvolve as competências na gestão de recursos públicos e na garantia de direitos. O MEC assim define o PDE-Escola:

O PDE é um produto do Fundescola destinado a aperfeiçoar a gestão da escola pública, visando melhorar a qualidade do ensino oferecido. Para o programa, a melhoria da qualidade do ensino depende da melhoria da administração da escola, dos processos que desenvolve, da sua cultura, das relações entre equipe escolar, pais e comunidade. Assim, o objetivo da gestão é “elevar o desempenho dos alunos e da escola a partir da melhoria de sua organização e funcionamento” (BRASIL, 2002, p. 11).

Dessa forma, para redirecionar e corrigir desvios de desempenho das escolas, sua administração conta com uma ferramenta gerencial de grande abrangência, administrativa e acadêmica, capaz de dar suporte efetivo à eficácia administrativa requerida nas escolas do país, para garantir seu bom desempenho.

1.1 Problema de Pesquisa

O desempenho dos alunos e das escolas de educação básica no município de Itaquaquecetuba em sua totalidade é avaliado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o IDEB não é apenas um indicador estatístico, ele é um condutor de política pública para melhora da qualidade da educação, tanto no âmbito nacional, como nos estados, municípios e escolas. Sua composição possibilita não apenas o diagnóstico atualizado da situação educacional em todas essas esferas, mas também a projeção de metas individuais intermediárias rumo ao incremento da qualidade do ensino.

Sendo o PDE-Escola uma ferramenta administrativa cuja função é melhorar o desempenho administrativo e acadêmico das escolas, o IDEB observado no período de 2005 a 2013 apontou problemas no desempenho acadêmico nas escolas, uma vez que as escolas municipais não têm atingido a média projetada. O desempenho acadêmico administrativo das escolas, em nível nacional e no município em análise é mostrado nas Tabelas 1 e 2 abaixo:

Tabela 1- IDEB - MÉDIA NACIONAL.

ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL - MÉDIA NACIONAL									
IDEB OBSERVADO					METAS				
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2021
3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	3.9	4.2	4.6	4.9	6.0

Fonte INEP – 2013.

Tabela 2- IDEB – MÉDIA DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA DE ITAQUAQUECETUBA.

IDEB - ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL										
IDEB MUNICIPAL OBSERVADO					METAS PROJETADAS					
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015	2021
3.8	4.1	4.5	4.5	4.6	3.9	4.2	4.7	4.9	5.2	6.0

Fonte: INEP- 2014.

Verificou-se como problemática no município pesquisado as possíveis falhas ou ineficiência no uso do PDE-Escola, uma vez que o IDEB não é apenas um indicador estatístico, mas compõe os eixos estruturantes para o PDE-Escola. Assim, o PDE-Escola tem como objetivo geral elevar o desempenho dos alunos através da melhoria da organização e funcionamento da instituição. A questão é que para ter o impacto desejável sobre o desempenho da escola, o PDE-Escola precisa ser entendido e utilizado de forma adequada. De outra forma, pode-se imaginar que esse instrumento gerencial não terá as implicações que se deseja sobre o desempenho acadêmico dos alunos e operacional da escola como um todo. O fulcro dessa pesquisa, portanto, está em se definir quais as causas das possíveis falhas e ineficiências demonstradas no IDEB das escolas do município, com origem no uso inapropriado do PDE-Escola.

1.2 Questão de Pesquisa

A questão que acompanha este assunto se volta para aspectos relacionados quanto ao entendimento e a causa de possíveis dificuldades no uso do PDE-Escola, na medida em que compreendemos a gestão educacional comopolítica a ser implantada na gestão escolar. Dessa forma, interpõe-se aqui a pergunta de pesquisa:

Quais as dificuldades no uso do PDE-Escola, como ferramenta de gestão estratégica no entendimento da gestão das escolas de educação básica no município de Itaquaquecetuba?

1.3 Objetivo Geral

Caracterizar as dificuldades de uso programa PDE-Escola como ferramenta de gestão estratégica nas escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, SP.

1.4 Objetivos Específicos

Com este entendimento, esta pesquisa considera como objetivos específicos:

1. Identificar o entendimento da função administrativa do PDE-Escola pelos gestores das escolas de educação básica;
2. Levantar a experiência dos gestores das Escolas Municipais de Itaquaquecetuba com relação ao PDE-Escola;
3. Avaliar possíveis implicações do PDE-Escola no IDEB escolar.

1.5 Justificativa

O PDE-Escola é considerado pelo governo federal, uma ação para fortalecer a autonomia da gestão escolar. Saviani (2009, p. 09) assim define o PDE-Escola:O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), por sua vez, é uma ação que se propõe a fortalecer a autonomia de gestão das escolas, envolvendo apoio técnico e financeiro às instituições de ensino para elaborarem seus próprios planos de gestão.

Nesse sentido, a afirmação anterior é temática muito em voga nos principais encontros de Educação e de Educadores, porém sua efetividade precisa ser averiguada mais detidamente para se enxergar até que ponto se revela apenas em discurso.

O desconhecimento dos instrumentos de gestão estratégica pode implicar em mau desempenho administrativo-acadêmico para a escola. Assim, pode-se considerar que o baixo desempenho das escolas brasileiras de educação básica também pode ocorrer devido a um tipo de gestão que não utiliza os índices para planejar e estabelecer metas, de forma a embasar o trabalho, a médio e longo prazo, passando da falta de orientação e formação para o desempenho desejável. Desta forma, docentes sem direcionamento perdem o senso de eficácia em seus processos de ensino-aprendizagem, eternizando o ciclo de baixa eficiência.

Assim, estudos desta natureza podem ajudar no entendimento das causas do mau desempenho administrativo e acadêmico e criar soluções de interesse intencional para as escolas.

O interesse pelo tema se justifica na medida em que surgem as possíveis dificuldades que os gestores escolares encontram em desenvolver a Gestão Estratégica e Participativa através do PDE-Escola. Este, definido pelo Ministério da Educação (MEC), observando o contexto das mudanças na política educacional vigente, pode se constituir em pesquisa voltada para a prática e a intervenção neste meio escolar.

Este assunto também se faz relevante considerando que o PDE-Escola foi implantado com base em três eixos gerencias que são I- auto avaliação da escola; II- definição de sua visão estratégica; III- elaboração de um plano de ação. (MEC. 2007).

Considera-se ainda que este tema deva ser explorado, uma vez que o Governo Federal ao apresentar o PDE-Escola como programa que fortalece e auxilia a gestão escolar e se utiliza de uma ferramenta de gestão estratégica, visando o aprimoramento e o fortalecimento da gestão participativa de acordo com a legislação e os manuais para a implantação desta política, remete à gestão estratégica como forma de gerência tendo o PDE-Escola como prática da ação.

Neste sentido, Vieira (2007, p.63), expõe ser lícito afirmar que a gestão educacional se situa na esfera macro, ao passo que a gestão escolar se localiza na esfera micro, ambas se articulam mutuamente, dado que a primeira se justifica a partir da segunda.

O PDE - Escola vem sendo também tema de estudo na literatura, na medida em que se verifica ou analisa as políticas públicas para a educação básica brasileira e a implantação destas políticas, como nos traz Antonini, (2012) e Schimonek, (2012).

Estudos sobre o PDE-Escola evidenciam que este contribui para a gestão democrática e participativa dos profissionais da educação nas unidades escolares, conforme Falcão (2008), e Martinhuk e Lima, (2010).

Deve ser enfatizado que as discussões acerca do PDE-Escola não se limitam à implantação de políticas educacionais, mas perpassam por modelos de gerenciamento e de ações descentralizadoras de gestão educacional, como nos coloca Silva (2011).

Segundo Formagio, (2010, p.20) é pelas ferramentas de planejamento que o PDE-Escola instrumentaliza a equipe gestora, e esta, uma vez 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. O programa também 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.

A pesquisa de natureza quantitativa estatístico-descritiva foi aplicada à equipe gestora (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico) de sessenta e três (63) unidades municipais de educação básica da cidade de Itaquaquecetuba, município da região metropolitana de São Paulo, em um universo de aproximadamente 189 (cento e oitenta e nove) pessoas.

Este objeto de pesquisa se relaciona ao trabalho de pesquisa anterior, desenvolvido por esta pesquisadora sobre gestores das unidades escolares, no município de Itaquaquecetuba, região metropolitana de São Paulo.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que os gestores escolares, no ano de 2011, apresentavam dificuldades na articulação de suas tarefas, no que diz respeito à gestão participativa ou democrática e à formação de suas equipes quanto à utilização dos programas implantados pelo Governo Federal, como por exemplo, o Plano de Desenvolvimento da Escola

(PDE - Escola), nas escolas prioritárias, ou seja, nas escolas de educação básica dos anos iniciais que apresentaram o Índice de Desenvolvimento da Escola Básica (IDEB) abaixo da média nacional, sendo esta de 4.2, ano base de 2007. (COSMO, 2011).

O município escolhido para o desenvolvimento da pesquisa tem uma população estimada no ano de 2014 de 348.739 mil pessoas, segundo dados do IBGE (2014).

Neste município são atendidas oitenta e nove (89) escolas municipais divididas em Educação Infantil que atende alunos: de 0 a 03 anos (creches), Educação Infantil de 04 e 05 anos e Ensino Fundamental I que atende do 1º. ao 5º. Ano.

Estas escolas são atendidas por aproximadamente um mil e quinhentos professores (1500) que ingressam através de concurso público, porém o município não oferece plano de carreira e o profissional nomeado ao cargo de gestor escolar pode ser um professor efetivo em designação ou um pedagogo nomeado pela administração vigente, assumindo um cargo de confiança.

No caso da nomeação, o diretor é escolhido pela vontade do agente político que o indica, ou seja, pelo governador ou pelo prefeito. Dessa maneira, o diretor assume um cargo de confiança e torna-se o representante do poder executivo na escola. Por isso mesmo, pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com os interesses políticos e com a conveniência daqueles que o escolheram. (ROMÃO, 2001, p.93).

No entanto, o artigo 206, parágrafo V da Constituição Federal de 1988, garante na forma de lei a valorização dos profissionais da educação escolar das redes públicas através de planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos.

1.6 Pressupostos

Após a formulação da pergunta de pesquisa, do objetivo geral e específico, levanto os seguintes pressupostos:

1. O PDE-Escola é utilizado como ferramenta de gestão estratégica pelos gestores administrativos das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, SP;
2. O PDE-Escola não é utilizado pelos gestores pedagógicos (acadêmicos);
3. O PDE-Escola não tem influência sobre o desempenho administrativo e acadêmico das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, na visão dos gestores das escolas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a intenção de apresentar as Políticas para Gestão da Educação Básica do Governo Federal no período vigente, evidenciando o PDE-Escola, como também os conceitos acerca de: Gestão Estratégica e Gestão Participativa.

2.1 Políticas para a Gestão da Educação Básica do Governo Federal

Uma das principais características da sociedade do final do século passado e início deste século é a intensidade de mudanças e de transformações advindas com o fenômeno da globalização, dos avanços da tecnologia e das comunicações. Tais fenômenos influenciaram tanto o mercado mundial quanto a demanda por força de trabalho. Neste contexto inserem-se as instituições de ensino, a exemplo de outras, que precisaram de se adequar às demandas contemporâneas.

Ao estudar-se este contexto político e social, observamos que após um período de movimentos e discussões com relação às políticas públicas relativas à educação no Brasil, em 20 de dezembro em 1996 foi promulgada a Lei n. 9394/96, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB que organiza o ensino público, definindo as incumbências entre União, Estados e Municípios, criando o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e remetendo aos sistemas de ensino a definição de gestão democrática do ensino público.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Isto posto, cabe aos municípios e seus estabelecimentos de ensino, estabelecer normas para a gestão democrática de suas escolas públicas, de acordo com a particularidade de cada uma, promovendo e garantindo a participação e o cumprimento dos princípios que regem esta gestão, com o envolvimento dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico como também no envolvimento e participação da comunidade escolar e local no conselho escolar, garantindo assim, progressivos graus de autonomia nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Segundo Michelon (2014, p.17), as políticas educacionais estão imbricadas nas relações sociais e do mesmo modo precisam ser compreendidas na ação objetivada em que se constituem e implementam, adequando, remodelando ou mesmo, transfigurando a identidade escolar. Ocorre nas relações escolares uma flexibilização da divisão do trabalho escolar que possibilita por outro lado, a implementação de políticas articuladas internamente entre a questão social e a questão econômica.

Observa-se que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação sofreu alterações após a sua promulgação. Estas alterações podem caracterizar transformações ou até mesmo a descontinuidade das políticas públicas de acordo com os governos vigentes, ou seja, as políticas voltadas à educação passam por modificações, e na medida em que estas políticas, envoltas por apelos sociais e econômicos, se adequam e se modificam, os programas e projetos educacionais também.

De acordo com Gracindo (2010, p.222), há que se pesar os avanços do governo atual no que tange à visão sistêmica e não focalizada de suas políticas educacionais. Há que se destacar também, segundo Gracindo, a disputa por espaço político pelo PDE, implantado no segundo governo Lula que, por se configurar por um conjunto de decretos, resoluções, programas e projetos, desconsidera outras ações implantadas no primeiro governo de Lula, o que evidencia a descontinuidade e fragmentação interna das políticas públicas para a educação no governo atual.

“Importante perceber que, na medida em que as políticas públicas de educação não conseguiram se consolidar como políticas de Estado, suas ações acabam ficando condicionadas às posturas político-acadêmicas dos governos instalados” (GRACINDO, 2010, p.220).

Neste contexto, percebe-se que as políticas públicas voltadas para a educação, configuraram-se na atualidade por programas e projetos, verifica-se que alguns programas e projetos procuram agir para sanar os problemas crônicos da educação brasileira, outros, no entanto, insistem em não apresentar meios necessários para melhoria dos indicadores educacionais. Esses programas e projetos serão citados nos próximos parágrafos.

Em meio a estas políticas públicas de educação, o que se pretende destacar são as políticas voltadas para a educação básica, entre elas o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado pelo Ministério da Educação (MEC) em 2007 referindo-se à qualidade na educação.

O PDE foi lançado como um programa que abrigaria ações voltadas à educação básica, porém, no decorrer dos governos, em específico no governo de Lula, o PDE veio a abrigar todos os outros programas desenvolvidos pelo MEC, como: Transporte Escolar, Luz para Todos,

Saúde nas Escolas, Guia das Tecnologias Educacionais, Educacenso, Mais Educação, Coleção Educadores, Inclusão Digital.

Além dos referidos programas que foram abrigados no PDE, existem também ações que foram lançadas posteriormente que são: Proinfância, Conteúdos Educacionais, Livre do Analfabetismo e o PDE-Escola, que é o objeto desta pesquisa.

Segundo Saviani, (2009, p.5) o Plano de Desenvolvimento da Educação é uma política pública, compreendida por um conjunto de medidas e metas para o país. Ele não se configura como lei, porém, está ligado ao Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) por envolver ações em diferentes áreas da economia com o objetivo de impulsionar o crescimento econômico do país.

Para Saviani, o grande ponto positivo deste plano é justamente ele se dispor a combater o ensino ruim que a Educação Básica oferece.

No entanto, quando se fala na ação de combater o ensino ruim que a Educação Básica oferece, não se trata apenas de alguns esforços para desenvolver esta ação, e sim de um conjunto de ações que envolvem as políticas públicas voltadas à educação como também à gestão educacional e escolar.

Neste sentido, política e gestão da educação não podem ser analisadas separadamente, dado o embricamento existente entre elas, onde a primeira coloca em prática os objetivos da segunda, isto é, dá concretude às direções traçadas. (GRACINDO, 2010 p.227)

Dentre as ações inclusas no PDE, como já apontado no texto, está o Plano de Desenvolvimento da Escola o PDE-Escola como um programa de apoio à gestão escolar, baseado na gestão e no planejamento estratégico e destinado a auxiliar as escolas a melhorarem sua gestão.

O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. É considerado um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem [...] (BRASIL, 2008).

2.2 Gestão Estratégica na Educação Básica

Observa-se na literatura que não existem muitos trabalhos acerca deste tema quando se trata da gestão estratégica nas instituições de ensino da educação básica. Neste sentido, pretende-se apresentar conceitos sobre o tema, embasados em autores contemporâneos que

apresentam suas pesquisas e experiências sobre gestão estratégica e sistêmica baseados no planejamento estratégico.

Para Gomes (2009, p.7) em tempos de constantes mudanças, a administração das instituições de ensino requer o entendimento do que é administrar.

Inseridos neste contexto, pode-se então recordar que o tema administração surgiu através de empresas de grande porte, remetendo-nos ao setor industrial. No entanto, com o passar do tempo, a globalização entre outros fatores históricos e sociais, demonstraram que o conceito de administração é necessário para qualquer instituição que pretende alcançar resultados de qualidade através do planejamento e da gestão.

Ainda, de acordo com Gomes (2009, p.105), gestão é fruto da ciência responsável pelo planejamento, organização, avaliação e controle de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Esta é a competência que hoje toda organização de ensino tem que provar.

Conforme dicionário de língua portuguesa: Estratégia é a arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. **2.** Artil, manha, estratagema. **3.** Arte de dirigir coisas complexas. Var: estratégica.

Segundo Gomes (2009, p.234), pode-se dizer que estratégia não diz respeito a decisões futuras e sim a implicações futuras de decisões do presente.

Concordando com Rebouças (2002, p.47), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Nesta perspectiva, o conceito de gestão estratégica refere-se a um modelo de gestão que incorpora os princípios de pensamento e ferramentas do planejamento, desenvolvimento e controle estratégicos e sua aplicação nos diversos subsistemas que compõem o sistema administrativo de uma organização.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (REBOUCAS, p.36. 2002)

Diante do exposto, a gestão estratégica, envolve manejar e coordenar equipes, finalidades, motivações, processos, recursos, tempo, espaços e instrumentos. Embora a educação historicamente se funde sobre um paradigma estruturalmente oposto ao administrativo lógico, sistêmico, ela começa a reagir; talvez isto aponte uma possível

renovação, assim, conectando-se com as demais tendências que incorporam um caráter de alteridade e corresponsabilidade.

No entanto, a gestão estratégica no ambiente educacional deve atentar-se ao desenvolvimento das capacidades após a realização da análise do contexto no qual está inserida, destacando o currículo como objeto central de gestão.

De acordo com Monteiro e Motta (2013, p.90), quando destacamos o currículo como objeto central da gestão educacional, estabelecemos um referencial que distingue a atividade educacional de outros campos sociais e culturais.

Ainda seguindo a abordagem sobre gestão de Monteiro e Motta, observa-se que é importante trabalhar com indicadores construídos e legitimados para operarem na função de capturar evidências concretas, aferidas e interpretadas com rigor, neste sentido, a gestão estratégica educacional poderá acompanhar as constantes adequações dos padrões de exigências, atenta ao contexto e às mudanças.

De acordo com Gomes (2009, p.247), o planejamento estratégico, e a consequente gestão ou administração estratégica, ajudam a identificar as ameaças, a maximizar os benefícios e a minimizar as surpresas no macro ambiente turbulento e imprevisível da contemporaneidade, ou seja, é um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da organização, envolvendo a tomada de decisão nas diversas etapas que o compõem.

Segundo Estevão (2002, p.17), considerando-se que um dos grandes objetivos da gestão estratégica é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que elas são igualmente afetadas por um conjunto de fatores ambientais. Fatores importantes, tais como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios que a própria autonomia pode ocasionar em termos de certa competição entre escolas públicas e privadas, as limitações de ordem econômica, os fatores socioculturais (que incluem os símbolos de status, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação.

A gestão estratégica aplica e segue o modelo de planejamento estratégico, no entanto, é essencial a interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação desta, não deixando a análise e decisões apenas para os gestores.

A gestão estratégica é, assim, apesar da dificuldade de encontrar uma definição universalmente aceita, um processo global que visa a eficácia, integrando o planejamento estratégico e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de

decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente, mas também as forças e fraquezas da própria organização. (ESTEVÃO, p.5.2002)

Porém, para que o levantamento situacional aconteça faz-se necessário aplicar um diagnóstico institucional, que é um processo sistêmico buscando proporcionar subsídios para aperfeiçoar a qualidade de serviços educacionais e administrativos, de acordo com Gomes (2009). Esse diagnóstico institucional, passa por algumas fases descritas por Gomes (2009) que são: apresentação, preparação para a avaliação diagnóstica, aplicação dos instrumentos de avaliação diagnóstica, término da aplicação dos instrumentos e análise dos dados e fatos coletados.

Todavia, é no momento da visualização das realidades externas e internas, ou seja, a análise dos dados levantados através do diagnóstico institucional que uma instituição pode avaliar, da melhor forma possível, como e o que poderá fazer para melhorar seu desempenho, conforme se observa na matriz FOFA apresentada no quadro a seguir:

Quadro 3 – Matriz FOFA

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Algo que você faça com frequência ou algo em que seja bom. Pode ser uma habilidade, capacidade ou uma vantagem competitiva que você tem sobre os concorrentes.	Uma via realista para o crescimento futuro da instituição. Algo a ser usado para desenvolver uma vantagem competitiva.
Ineficiência Operacional – Algo que a instituição não tem ou faz mal, se comparado às outras instituições.	Um fator sobre o qual você pode ou não ter controle e que pode levar a uma queda no desempenho dos negócios.

Fonte: MBA - A Gestão Estratégica na Escola que Aprende 2009.

Saliente-se que na construção da matriz FOFA, de acordo com Gomes (2009) devem-se considerar as variáveis com relação às forças e às fraquezas da organização: infraestrutura, finanças, instalações e localização, pessoas e gestão, qualidade dos serviços, comunicação

interna, imagem e marca; como também as variáveis de oportunidades e ameaças que são: aspectos políticos legais, tecnologia, demografia, biotecnologia, economia, entre outros.

A utilização da matriz FOFA propicia e, ao mesmo tempo, exige que o gestor juntamente com sua equipe aprofunde a análise e a discussão sobre fatores internos e externos que influenciarão a instituição. É na análise FOFA, segundo Gomes (2009), que a instituição educacional fará o fechamento do diagnóstico estratégico para a escola, ou seja, a consolidação das análises do macro ambiente, para tomar as decisões que impactarão no futuro.

Assim, pode-se considerar que gestão estratégica nas instituições de ensino é determinada pelos parâmetros do planejamento estratégico, ou seja, a execução do planejamento estratégico culmina em gestão estratégica, assim, a gestão estratégica consiste em uma série de etapas, exigindo um reajuste contínuo, que propicia um enquadramento e orienta a condução de outras fases da gestão, tais como orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros, valorizando a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna de todos os componentes e processos organizacionais.

2.3 Gestão Democrática Participativa

Há que se pensar numa transformação radical no modo como a escola organiza suas atividades, dotando-a de uma estrutura administrativa que, sendo propícia à realização dos fins sociais da educação, favoreça a participação em sua gestão de diferentes grupos e pessoas envolvidos nas atividades escolares, deixando-se perpassar pela sociedade civil em sua função de controle democrático do Estado. (PARO,2000 p. 105).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica Nacional (LDB 9394/96) sugere o exercício de pensar em modelo de gestão democrática e participativa, de forma que seus atores se sintam pertencentes no processo de decisão e construção da instituição na qual fazem parte.

Libâneo (2008, p.123) defende que a concepção de democrático-participativo baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, acentuando a busca de objetivos comuns, assumidos por todos.

De acordo com Catani e Gutierrez (2013, p.76), as questões à volta da participação, em especial a partir de 1968, estão permanentemente presentes nas discussões das formas de administrar. Segundo eles, é difícil definir as causas desta importante mudança, no entanto, significou no mínimo uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos como a flexibilidade, tolerância às diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania.

A gestão participativa está fundamentada nos princípios de alteridade e corresponsabilidade, na qual o elemento humano assume função referencial mais estratégica, de acordo com Monteiro e Motta (2013, p.166).

Nesse sentido, a gestão participativa envolve diretamente o equilíbrio dinâmico nas organizações, sendo que seu elemento ativo está diretamente ligado à informação, ou seja, garantir o fluxo da informação, propiciando a efetividade da manutenção da integridade da organização, independentemente de ser pública ou privada.

Monteiro e Motta (2013, p.167), antes de apresentar o conceito de gestão, destacam pontos importantes para a concepção da gestão participativa, quando se referem ao planejamento, a metodologias e à concepção das intervenções que produzem transformações no modo de pensar.

Assim, os autores apresentam o conceito de gestão como:

O conjunto de princípios, procedimentos, técnicas e instrumentos que buscam garantir a implementação daquilo que é planejado para que o projeto se concretize, podendo-se, assim, converter algo idealizado em realidade tangível e concreta. (MONTEIRO e MOTTA, 2013.p, 168).

O conceito de gestão, segundo Luck (2013, p.21) parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria o “todo”, orientado por uma vontade coletiva, colocando o entendimento do conceito de gestão sobre a maximização dos processos sociais, como força do ímpeto para promover as mudanças.

“O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida”. (LIBÂNEO, p.102,2008).

Para Libâneo (2008, p.105), a gestão democrática-participativa deve ter como base alguns princípios como: autonomia das escolas e da comunidade educativa, relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar, envolvimento da comunidade no processo escolar, planejamento de tarefas, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações, avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

Aprimorar a gestão escolar é uma das formas de impulsionar a melhoria educacional. Neste sentido, a equipe gestora de uma unidade escolar exerce papel desafiador e primordial no

sentido em que busca vencer um dos grandes desafios da gestão, que é descentralizar as ações, dividindo funções e responsabilidades, na medida em que caminha para fazer a escola funcionar de forma coletiva objetivando a qualidade da educação. Ou seja, ao trabalhar com ações coletivas, os gestores tendem a desenvolver a gestão participativa na escola, apoiando-se no reconhecimento das competências da equipe, bem como no respeito profissional.

Ao respeitar o profissional e as competências de cada um, os gestores têm claras as responsabilidades de cada um e do todo, delegando funções específicas, ou seja, trabalhar com a gestão participativa não significa que todos farão tudo, porém, terão noção do todo, cumprindo suas responsabilidades.

De acordo com Luck (2013, p.54), a gestão participativa se fundamenta e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação. Estes princípios são a democracia como vivência social comprometida com o coletivo, a construção do conhecimento sobre a realidade escolar, que é resultado desta construção de realidade em si, e a participação como necessidade humana.

Percebe-se que gestão democrática e participativa caminham juntas, no entanto, tal aproximação nem sempre acontece no ambiente e na prática educacional.

“Embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a participação sem espírito democrático”. (LUCK p.54,2013).

Oliveira (2006, p.41) aponta após estudos a diferenciação sobre o conceito de gestão participativa e a gestão democrática, considerando que mesmo próximas, as duas definições não são sinônimas. Para ele, esses dois modelos de gestão são diferentes expressões da descentralização da gestão da educação pública nos dias atuais. Uma vez que o termo gestão participativa remete à possibilidade de contribuição no processo decisório em questões que afetam os colaboradores de uma organização e demais partes interessadas.

Portanto, gestão participativa é aquela que estabelece espaços de influência entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização e diferentes partes interessadas. Está ligada aos processos de vinculação das pessoas à instituição pela sua finalidade, pelo trabalho que desenvolve e pela contribuição que cada um pode e deseja oferecer. (OLIVEIRA, 2006, p. 38)

2.4 Gestão Democrática Representativa

Segundo Cury (2014, p. 53), a questão democrática, visa construir igualdade pela redução das desigualdades sociais, tendo em vista a maior participação de todos para o bem comum.

Neste contexto, entendemos que uma organização pode promover diversos níveis de participação no processo decisório, podem vivenciá-los em diferentes escopos. Esta participação pode estar reservada ao espaço de informação ou atingir o núcleo propriamente deliberativo.

A diferenciação por ele demonstrada tem por finalidade permitir que este estudo se concentre nesta primeira perspectiva da gestão escolar ao analisar o desempenho de um programa de governo nesta área.

Observa-se, no entanto, nas escolas públicas, que a gestão democrática participativa, por vezes se confunde com a gestão democrática representativa, porém existe diferença entre estes modelos de gestão.

A palavra “representar”, segundo o dicionário Houaiss Conciso (2011, p.814): [ETIM: lat. *Repraesento*, apresentar, estar presente, comparecer’].

A palavra “representativo”, segundo o dicionário Houaiss Conciso (2011, p.814) significa: que representa. Diz-se de um organismo a que se reconhece o direito de representar uma comunidade, uma nação, etc. [ETIM: part. Representado (v. representar) sob a f. rad. **representar+ivo**].

Isto posto, podemos dizer que a gestão democrática representativa acontece através de processo eletivo, onde alguém será escolhido como representante de uma determinada categoria, podendo opinar, votar e decidir entre outros, ou seja, a democracia representativa é a forma que o sistema encontrou de eleger representantes de uma totalidade para a tomada de decisões.

Neste sentido, entendemos que os temas e discussões referentes ao coletivo são transferidos para aqueles eleitos ou escolhidos, observamos que neste modelo de gestão, existe uma participação inicial de todos, que ocorre no momento da escolha ou votação, depois, os representantes eleitos tomam as decisões em nome de seus pares, formalmente e periodicamente, de acordo com os assuntos em pauta. Assim, estas características podem acarretar em obrigatoriedade, falta de reflexão e discussão para a tomada de decisões.

2.5 O que é Plano de Desenvolvimento da Escola, PDE-Escola?

Nas seções anteriores observamos conceitos e tendências que tratam da gestão estratégica, gestão participativa e gestão representativa.

No entanto, verificamos que a gestão que busca o aprimoramento das ações, priorizando a qualidade do serviço oferecido, depende de uma equipe que participa efetivamente do planejamento e das tomadas de decisões. Outrossim, é necessário ressaltar que a gestão que prioriza a participação, porém que não implanta uma avaliação institucional para analisar e refletir sobre os resultados, e a partir deste promover um planejamento de ações, tende ao fracasso.

Nesta perspectiva, segundo o MEC, o PDE-Escola vem como um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar sua gestão.

Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros através do FNDE, visando apoiar a execução de todo ou parte do seu planejamento.

O MEC apresenta o PDE-Escola através de um breve histórico, discorrendo desdesua concepção no âmbito do Fundescola em 1998, após acordo de empréstimo firmado entre o governo brasileiro e o banco mundial, sendo que até 2005, o programa era destinado exclusivamente às unidades de ensino fundamental localizadas nas chamadas Zonas de Atendimento Prioritário (ZAPs) que compreendiam as regiões norte, nordeste e centro-oeste do país. Estas zonas eram escolhidas entre aquelas com baixos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH). No entanto, após a primeira divulgação do IDEB referente ao ano de 2005, o MEC entendeu que seria necessário realizar ajustes no programa e propor mecanismos que envolvessem as escolas com os IDEBs mais críticos, assim, optando pela adoção do PDE-Escola junto a estas escolas específicas.

Além de ajustes técnicos e conceituais e metodológicos, a principal adequação foi a do público alvo, tendo o IDEB como parâmetro, assim, incluindo todas as escolas públicas independentemente da região do país, ampliando substancialmente o recorte das escolas prioritárias.

Segundo dados do MEC, em 2012, o PDE-Escola contemplou 13.347 escolas, cujo IDEB referente a 2009, foi igual ou inferior à média nacional que foi de 4,4 para os anos iniciais e 3,7 para os anos finais, e que não tivessem sido priorizadas pelos programas entre 2008 e 2010.

O Ministério da Educação (MEC), segundo Gomes (2009, p.226) vem exigindo um despertar de todos os líderes educacionais, seja de instituições públicas ou privadas. E a LDB

propicia a reflexão sobre vários aspectos da modernização gerencial nas instituições educacionais:

Quem somos? Em que contexto atuamos? Qual é a nossa missão? Quais as políticas estratégicas que direcionam o desenvolvimento da nossa escola? Qual é o nosso âmbito de atuação? Quem são os nossos clientes? Que padrão de qualidade de ensino é exigido no terceiro milênio? Quais os novos planos e orçamentos para os próximos cinco anos? (GOMES, 2009.p, 226)

Neste contexto, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE- Escola), abarca essas questões, através da aplicação do diagnóstico institucional e da ferramenta para a gestão estratégica, apresentada pelo MEC.

Art. 1º. Fica instituído, no âmbito do Ministério da Educação e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE, o Plano de Desenvolvimento da Escola ("PDE-Escola"), com vistas a diagnosticar problemas, metas e planos de ação para as escolas das redes públicas de educação básica. Art. 2º. O PDE-Escola será implementado, em cada escola participante, pela execução de processos gerenciais de: I - auto avaliação da escola; II - definição de sua visão estratégica; III - elaboração de plano de ação. (FNDE, 2011).

Para Oliveira (2006, p.55), o PDE-Escola é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar. Seu objetivo é aprimorar a gestão da escola para que possa melhorar a qualidade do ensino que oferece e garantir maior eficiência e eficácia aos processos que desenvolve.

No espaço da escola pública básica, segundo Silva (2011, p.55) o processo gerencial de gestão estratégica foi materializado através do PDE-Escola, seguindo os princípios de modelo gerencial, porém no seu discurso se propõe a pôr em prática a gestão participativa.

De acordo com o manual de implantação disponibilizado pelo MEC, o PDE- Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento estratégico e participativo. Seu objetivo é auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, como citado anteriormente, o MEC repassa recursos financeiros destinados a apoiar a execução de todo ou parte do seu planejamento.

Ou seja, o PDE-Escola é um processo de planejamento que apresenta também um produto. Como processo, implica organização, trabalho conjunto, análise de dados, definição de funções e atribuições, execução e monitoramento. Como produto, apresenta a definição de seus valores, missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias, metas e planos de ação para cada meta. (OLIVEIRA, 2006, p. 56)

A resolução CD/FNDE Nº 25 DE 24 DE MAIO DE 2011 que se segue, explicita as considerações sobre a relevância do planejamento estratégico, como sistematizador de

procedimentos para auxiliar as unidades executoras, neste caso as escolas, na implantação e utilização do PDE-Escola, como ferramenta de gestão que poderá auxiliar os gestores a promover um melhor desempenho para as instituições escolares. Nesta resolução também se observa como as entidades federadas receberão recursos financeiros.

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

CONSIDERANDO a importância da ação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) como parte do conjunto de estratégias previsto no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o propósito de concorrer para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas de educação básica nas regiões brasileiras (FNDE, 2011).

2.6 Implantação do PDE-Escola no Município de Itaquaquecetuba

O município de Itaquaquecetuba, São Paulo, iniciou a implantação do PDE-Escola no ano de 2011, seguindo as orientações de implantação e execução adquiridas através do manual do PDE-Escola e da legislação vigente.

O município em questão se organizou de forma a compor o comitê municipal ou local. A função do comitê municipal ou local é dar suporte técnico direto às escolas, conforme orientações do programa, reunindo os gestores escolares para organização, formação e implantação do programa nas respectivas escolas. Este suporte técnico difere do suporte realizado pelo comitê federal que atua diretamente nas questões relacionadas à gestão do sistema.

Dada esta organização no município, as escolas iniciaram a composição de suas equipes para estudar a metodologia do programa e dar início ao processo de levantamento da realidade escolar para a elaboração do planejamento da escola como instrumento base para a elaboração do plano de ação.

No ano de 2012, seis (6) escolas municipais tiveram seus planos de ação validados pelo MEC, obtendo recursos financeiros do FNDE/MEC, para suporte e execução dos planos de ação.

O programa PDE-Escola é composto por etapas, interdependentes, na sua implementação, portanto, para que a análise apresente consistência, primeiro a escola deverá levar em conta os dados de avaliações internas e externas, por meio dos resultados das unidades; em seguida, elaborar as metas a serem atingidas.

O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. É considerado um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem [...] (BRASIL, 2008).

O PDE-Escola é disponibilizado às unidades escolares através de uma plataforma *online* chamada Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE-Interativo), que se divide em três eixos estruturantes, seis dimensões e dezessete temas apresentados no quadro abaixo.

No ano de 2014, esta plataforma passou a ser chamada de PDDE – Interativo. De acordo com as instruções do governo federal, esta mudança faz parte de esforços de convergência de programas sob a égide do PDDE, para uma plataforma única, o PDDE – Interativo.

Desta forma, fazem parte do sistema, além do PDE-Escola, os seguintes programas do MEC: Atleta na Escola, Ensino Médio Inovador (PROEMI), Mais Educação, Escolas do Campo, Escolas Sustentáveis e Água na Escola.

Estes eixos estruturantes, dimensões e temas, dão base ao grupo de trabalho da escola a produzir um diagnóstico de sua realidade e definir ações para aprimorar a gestão e o processo de ensino aprendizagem.

Quadro-4. Eixos Estruturantes do PDE-Escola.

EIXO	DIMENSÕES	TEMAS
Resultados	Dimensão 1 - Indicadores e taxas	IDEB
		Taxas de rendimento
	Dimensão 2 - Distorção e aproveitamento Matrícula	Prova Brasil
		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
Intervenção parcial ou indireta	Dimensão 5 - Comunidade Escolar	Finanças
		Estudantes
		Docentes
		Demais Profissionais
	Dimensão 6 - Infraestrutura	Pais e comunidade
		Instalações
		Equipamentos

Fonte: PDE-Escola Interativo, 2013.

Após a articulação e o desenvolvimento dos trabalhos com relação ao diagnóstico obtido, no qual se levantou a situação real das escolas, seus problemas e possíveis causas através

do preenchimento dos eixos, dimensões e temas, as escolas devem definir o plano geral, ou seja, deverão definir que caminhos serão trilhados para superar os problemas diagnosticados na reflexão da escola.

O Plano Geral do PDE Interativo é constituído por programas específicos, (Atleta na Escola, Mais Educação Formação Continuada, Plano Estratégico do PDE Escola, Água na Escola e Esgotamento Sanitário, Escola do Campo, PROEMI e Escola Sustentável). Cada um desses Programas possui critérios próprios para participação da escola, bem como, metodologias próprias para elaboração de seu plano de ações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Fonseca (2002, p.20), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Partindo deste pressuposto, a presente pesquisa utilizará o método quantitativo, método este que traduz em números as opiniões e informações que serão classificadas e analisadas utilizando técnicas estatísticas, à medida que emprega um instrumental como base no processo de análise de um problema. Normalmente, caracterizando-se por utilizar a aplicação de questionário estruturado com questões fechadas (tipo escala de Likert), sobre o determinado assunto da pesquisa.

Quando todos os gestores do universo da pesquisa, ou seja, das sessenta e três escolas de educação básica responderem o questionário, teremos um levantamento descritivo, relacional, quantitativo com amostra finita.

3.1 Método Quantitativo na Educação

Segundo Gatti (2004, p.26), excluindo-se as análises de dados de avaliações de rendimento escolar realizadas por alguns sistemas escolares no Brasil, poucos estudos empregam o método quantitativo. No entanto, existem problemas educacionais que, para sua contextualização e compreensão necessitam ser qualificados através de dados quantitativos.

Estudos mostram que o Método Quantitativo é bastante utilizado no desenvolvimento das pesquisas nos campos social, de opinião, de comunicação, mercadológico, administrativo e econômico, representando de forma geral a garantia de precisão dos resultados, evitando-se enganos e distorções na interpretação dos dados.

3.2 Contexto da Pesquisa

O município de Itaquaquecetuba, localizado na região metropolitana de São Paulo, com população estimada no ano de 2014 em 348.739 mil pessoas. (IBGE 2014). Atende oitenta e nove (89) escolas municipais divididas de acordo com as faixas-etárias, em Educação Infantil de 0 a 03 anos (creches), Educação Infantil de 04 e 05 anos e Ensino Fundamental I do 1º. ao 5º. Ano. Com aproximadamente 36.600 (trinta e seis mil e seiscentos) alunos nas 87 (oitenta e sete) unidades escolares de Educação Básica Municipal, sendo aproximadamente 29.000 (vinte e nove mil) alunos no Ensino Fundamental I, ou seja, alunos do 1º. ao 5º. Ano.

Figura -1 Mapa do Município de Itaquaquecetuba/SP.



Fonte: Google Maps.

No ano de 2013, o município não atingiu a meta projetada referente ao IDEB, no entanto, observa-se um pequeno avanço no índice geral.

3.3 Desenho da Pesquisa

Pesquisa de natureza quantitativa, estatística, descritiva e exploratória para 63 (sessenta e três) que representam 100% das escolas municipais de educação básica do município de Itaquaquecetuba que utilizam o PDE-Escola, com aproximadamente 189 (cento e oitenta e nove) respondentes, composta pela equipe gestora das unidades escolares (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico).

O questionário foi aplicado através da ferramenta *on-line* Google Docs, em três momentos, para três grupos distintos: 1º. Diretores, 2º. Vice-diretores e 3º. Coordenadores pedagógicos.

Os respondentes receberam um questionário composto por questões fechadas.

As opções de respostas foram apresentadas em uma escala de 1 a 5. Pesquisa Censitária, porque foi aplicada na totalidade das escolas municipais de educação básica que utilizam o PDE-Escola.

3.4 Coleta, Análise e Interpretação dos Resultados

Os questionários foram enviados via Internet aos sujeitos sociais respondentes selecionados – Diretor; Vice-Diretor; Coordenador Pedagógico, para serem respondidos. Após recebimento das respostas, em amplitude censitária, por envolver todas as escolas municipais do município de Itaquaquecetuba, os resultados foram processados por meio dos elementos da estatística descritiva e representados em gráficos que mostram o comportamento dos parâmetros e indicadores propostos nos objetivos específicos e geral da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise dos Dados da Pesquisa

Após a aplicação do questionário através da ferramenta *on-line* Google Docs, para a equipe gestora de 63 (sessenta e três) escolas da rede de ensino básico do município de Itaquaquecetuba, SP, relacionou-se as questões, dividindo-as em blocos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, sendo:

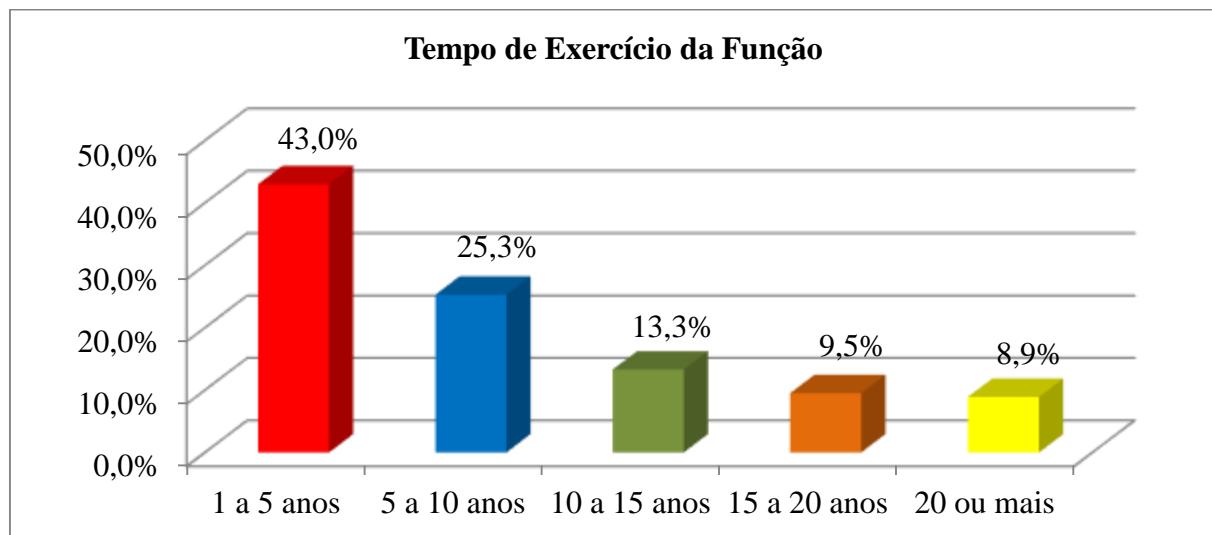
1. Identificar o entendimento da função administrativa do PDE-Escola pelos gestores das escolas de educação básica;
2. Levantar a experiência dos gestores das Escolas Municipais de Itaquaquecetuba com relação ao PDE-Escola;
3. Avaliar possíveis implicações do PDE-Escola no IDEB escolar.

Um dado relevante a ser considerado para a análise é de que o município pesquisado no mês de agosto do corrente ano, 2015, promoveu a troca de alguns gestores nas escolas (troca de unidade escolar e demissões), essas mudanças interfeririam diretamente na aplicação da pesquisa, como também nos resultados, pois algumas escolas não contam com a equipe gestora completa com 3 (três) respondentes.

4.1.1 Perfil dos respondentes

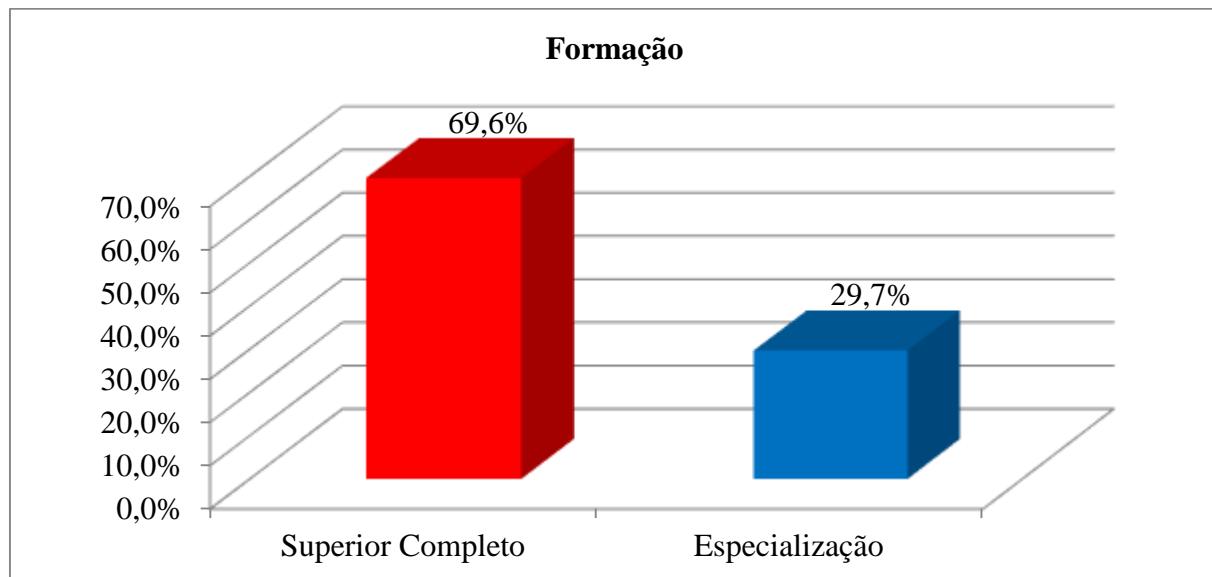
De acordo com os dados apresentados na pesquisa sobre os respondentes, 69,6% são graduados e 91,8% são do sexo feminino. Com relação ao tempo de efetivo exercício na função, 43% dos respondentes assinalaram ter entre 1 e 5 anos na gestão escolar, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1- Tempo de Exercício na Função de Gestor



No que diz respeito à formação dos respondentes, aproximadamente 70%, como já indicado acima, possuem curso de nível superior completo e 30%, arredondadamente, apontam ter especialização. O que se pode notar é que a grande maioria cumpre com a formação mínima exigível para as funções.

Gráfico 2 - Formação dos Gestores



4.1.2 Conhecimento e Entendimento do PDE-Escola

Ao propor questões que visam identificar o conhecimento e entendimento legislativo e administrativo dos gestores sobre o PDE-Escola, pouco menos de 50% dos gestores respondentes indicaram conhecer bem (níveis 4 e 5 na escala) o PDE-Escola.

Os gráficos de distribuição apresentam curva ascendente sobre o conhecimento como também sobre o entendimento, no entanto cerca de 30% deles indicaram conhecer e entender de forma apenas regular o PDE-Escola e o restante indicou desconhecer ou não entender o PDE-Escola.

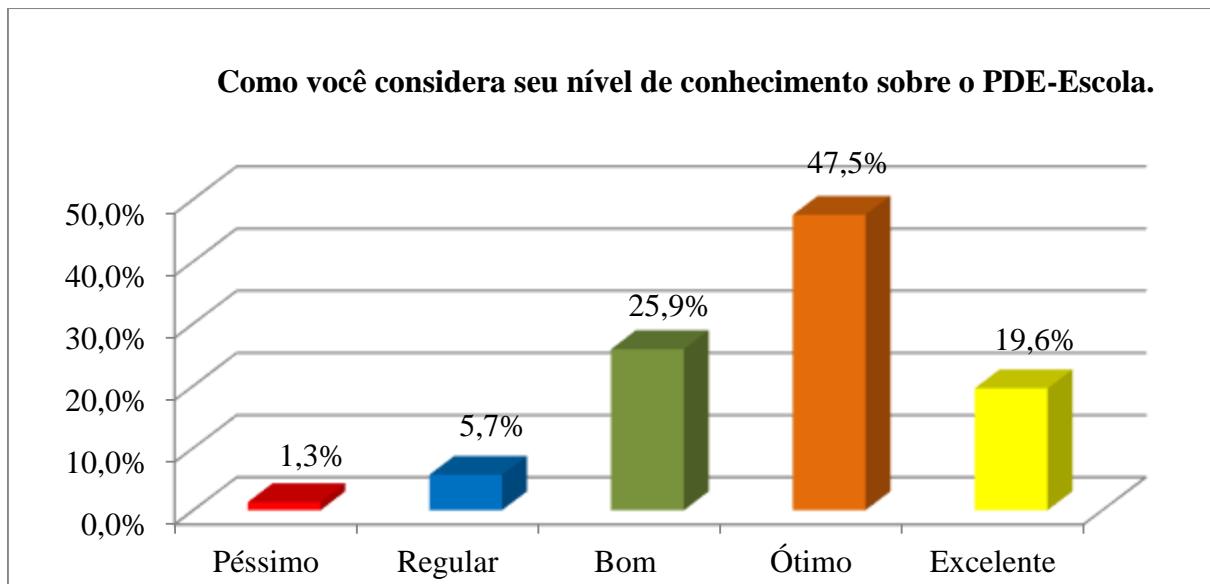
Essas respostas podem indicar possíveis dificuldades ou falhas de três origens primárias:

Em primeiro lugar, há possíveis falhas na comunicação na estrutura administrativa do sistema educacional do município;

Em segundo lugar, há possivelmente falhas na estrutura de controle, por meio da avaliação de desempenho administrativo dos gestores das escolas. A razão é simples, se um gestor não sabe ou não entende o sistema, possivelmente não deve estar utilizando-o de forma adequada e assim, não deve alavancar sua gestão para melhorar resultados ou detectar desvios de desempenho das metas estabelecidas no PDE-Escola.

Em terceiro lugar, há possíveis falhas no treinamento, ou formação continuada dos gestores. Essas falhas são mais evidentes pelos resultados operacionais. Contudo, como a pesquisa não identificou a origem dos problemas de gestão, não se pode atribuir decisivamente à falta de treinamento dos gestores.

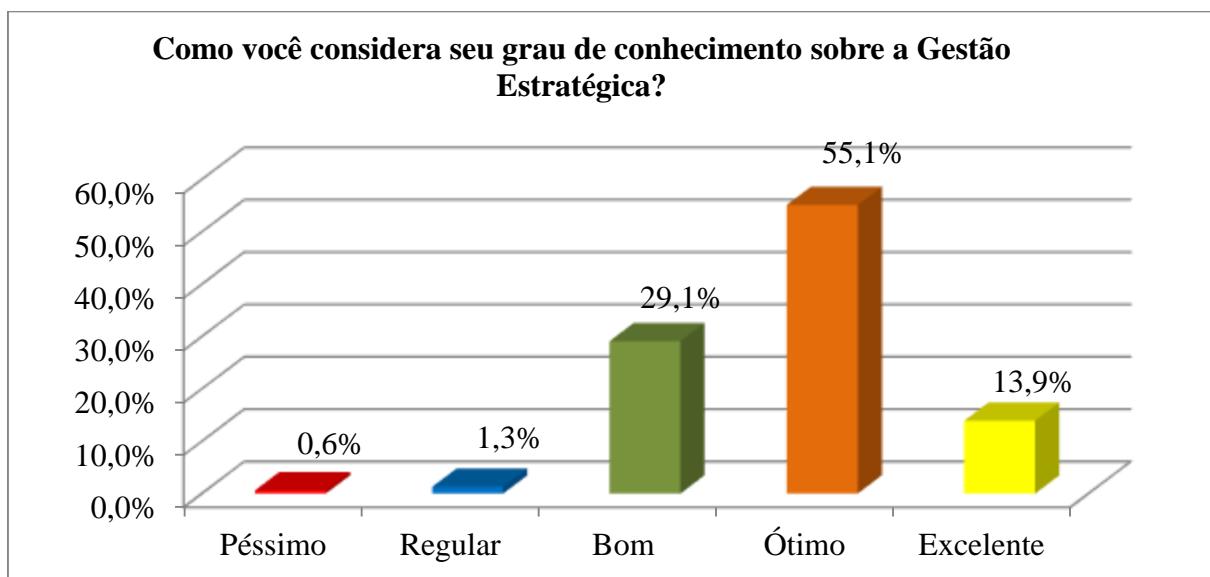
Gráfico -3 Conhecimento sobre o PDE-Escola?



A situação parece se confirmar, quando confrontamos a auto avaliação do conhecimento e entendimento do PDE-Escola de seus gestores com o seu grau de conhecimento sobre gestão estratégica.

As respostas para tais perguntas indicam que não mais do que 69% dos gestores das escolas consideram ter um bom a excelente conhecimento de gestão estratégica. Cerca de 30% dos gestores consideram que possuem um nível regular ou baixo quanto ao entendimento de gestão estratégica. A razão deste confronto reside no fato de que o PDE-Escola é construído sobre o conceito de gestão estratégica, pois, para entendê-lo, é preciso conhecer os conceitos e princípios básicos da estratégia. Assim, as origens do não uso por não entendimento do PDE-Escola podem estar alhures, em sua formação geral, não em falhas do sistema administrativo escolar ou falta de treinamento direto do PDE-Escola.

Gráfico 4- Conhecimento sobre a Gestão Estratégica?



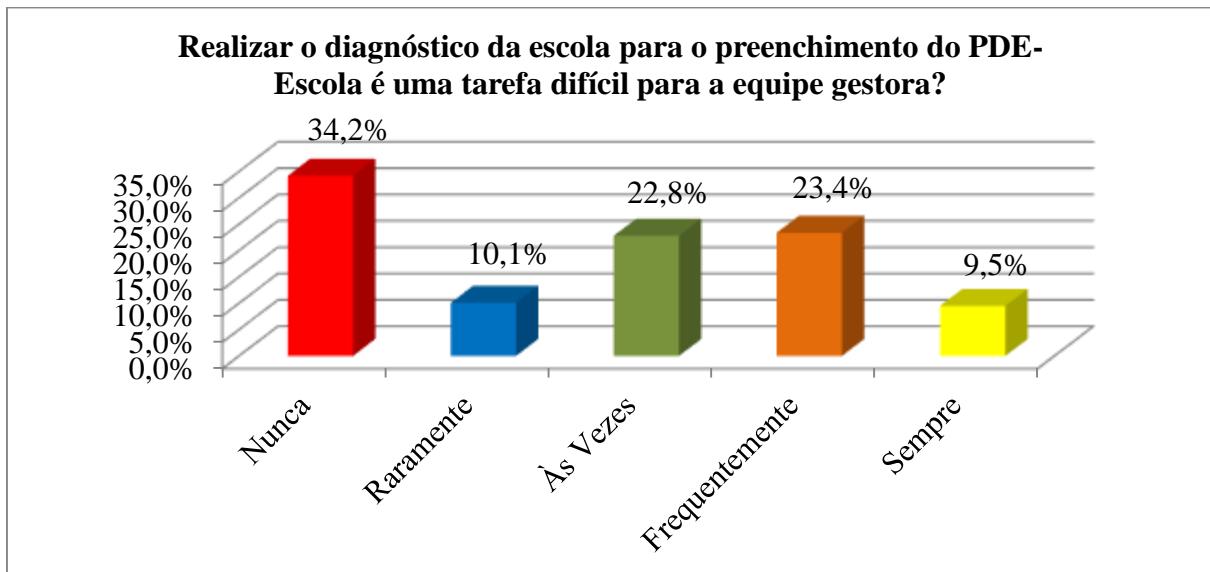
4.1.3 Elaboração do PDE-Escola

Para elaborar o PDE-Escola, como já apontado, faz-se necessário o conhecimento da escola em sua totalidade. Observa-se que nas questões relacionadas à temática que abordam este conhecimento através do levantamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Riscos (Matriz FOFA) obtivemos uma equivalência de resultados entre Forças (52,5%), Fraquezas (51,9%), Oportunidades (51,3%) e Riscos (55,1%).

No entanto, quando confrontamos com as questões que abordam a realização do diagnóstico da escola, observamos que cerca de 1/3 dos respondentes (34,2%) assinalaram que realizar o diagnóstico da escola para o preenchimento do PDE-Escola é tarefa que não representa problema. Outros 1/3 aproximados (23,4% mais 9,5%) consideram uma dificuldade frequente a realização da tarefa. Por fim, outros 1/3 dos gestores respondentes apontam ser essa

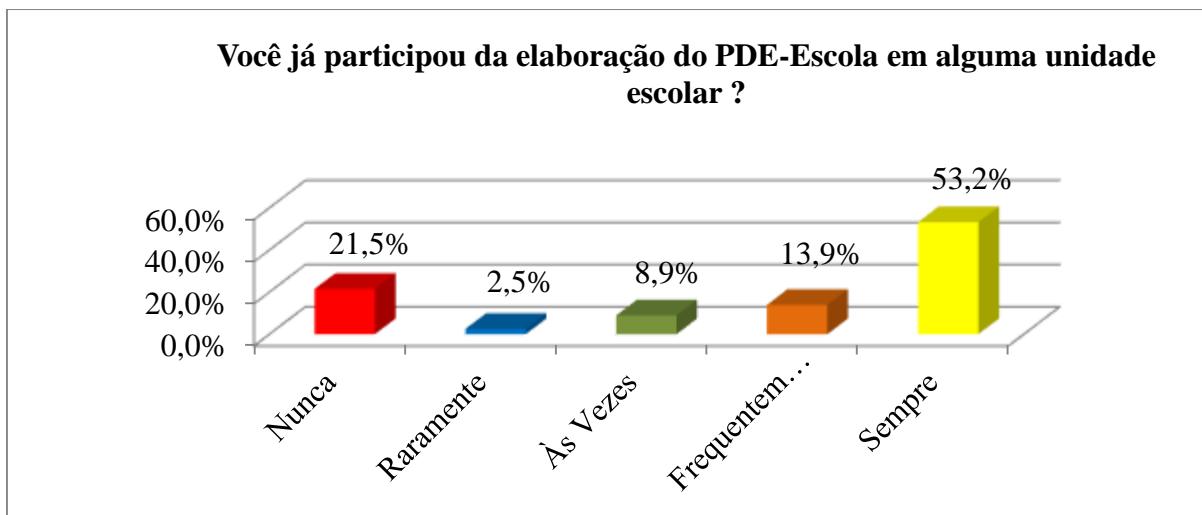
uma tarefa de dificuldade esporádica, entendido aqui como sendo uma dificuldade de grau específico, não padronizável.

Gráfico 5 – Realização do Diagnóstico da Escola.



Em relação à participação dos gestores respondentes no processo de elaboração do PDE-Escola, as respostas indicam dois picos distintos: os que sempre participam e os que nunca participam. Cerca de 25% deles participam raramente e 21% deles nunca participam, o que significa dizer que quase 46% dos gestores das escolas não participam da elaboração do PDE-Escola. Uma explicação para isso poderia ser o fato de que a maioria dos gestores respondentes estão na função não mais do que 5 (cinco) anos de efetivo exercício, o que eventualmente não lhes tenha dado a oportunidade de participar de sua elaboração. Por outro lado, pode ser ainda que, enquanto professores do sistema municipal não tenham participado da elaboração do PDE-Escola em suas respectivas unidades escolares. De qualquer maneira, esse dado é alarmante e levanta uma bandeira amarela em relação às implicações do fato dos gestores não estarem participando da elaboração do PDE de sua própria escola.

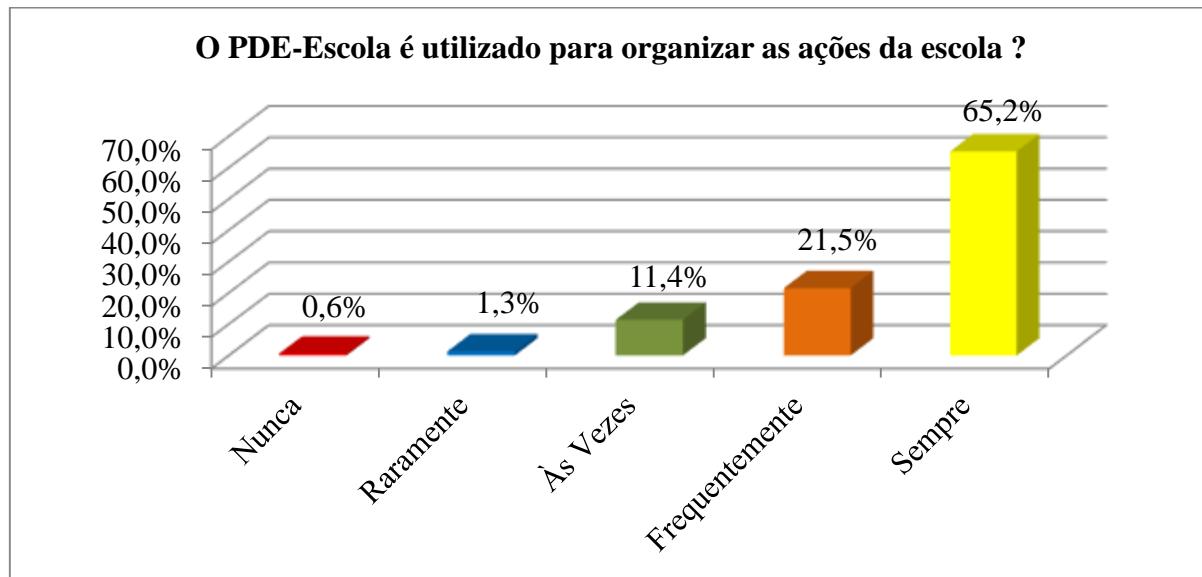
Gráfico 6- Participação na Elaboração do PDE-Escola.



4.1.4 Utilização do PDE-Escola

As respostas relativas à utilização do PDE-Escola na operacionalização rotineira da escola, de fato, confirmam a grosso modo os resultados relativos à não participação dos gestores na elaboração do PDE-Escola. Aqui, os resultados da pesquisa apontam que 65,2% dos gestores utilizam o PDE-Escola para organizar as ações da escola, o que indica que cerca de 35% pelo menos dos gestores escolares não utilizam o PDE-Escola. As evidências implicativas da não elaboração do PDE-Escola parecem apresentar-se de forma mais consistente aqui.

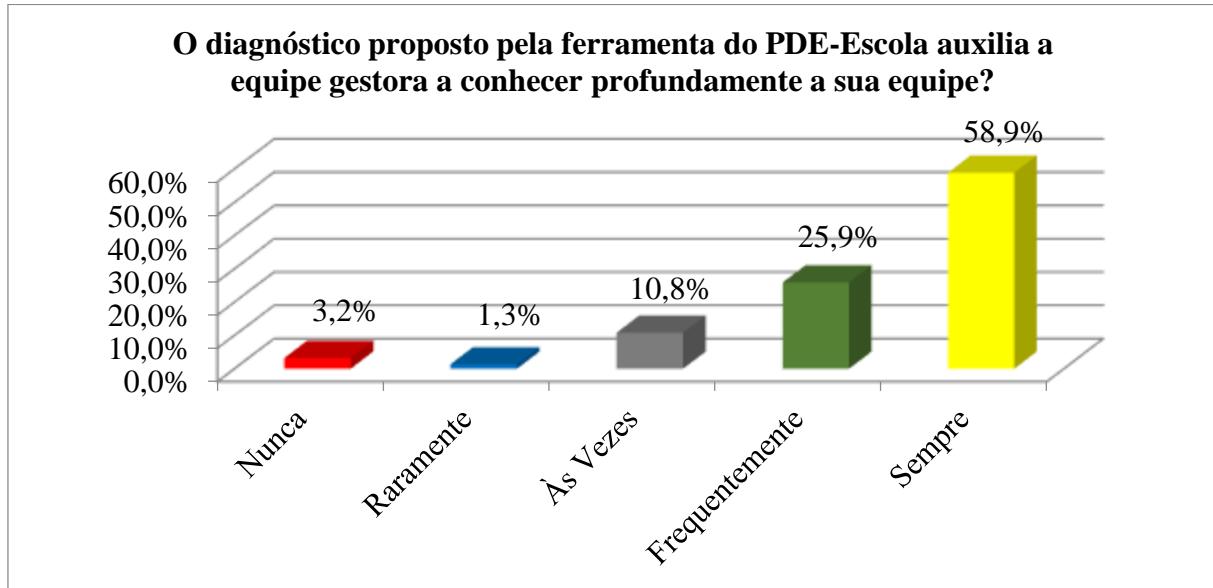
Gráfico 7– Utilização do PDE-Escola.



As porcentagens apresentadas mostram que os gestores utilizam o PDE-Escola na organização da unidade escolar, no entanto, esses mesmos números não apresentam uma hegemonia quanto à utilização do programa para a sistematização das ações estratégicas da escola, principalmente no que diz respeito à elaboração do diagnóstico proposto pela ferramenta de gestão estratégica, o PDE-Escola.

Com relação ao diagnóstico proposto pela ferramenta de gestão estratégica, o PDE-Escola, os respondentes assinalaram que ele auxilia a equipe gestora a conhecer mais profundamente sua equipe.

Gráfico 8 – Diagnóstico proposto pela ferramenta de gestão.



Ainda de acordo com os dados da pesquisa, a equipe gestora acredita que o PDE-Escola se utilizado, pode influenciar no trabalho administrativo e pedagógico das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, conforme gráficos abaixo apresentados.

Gráfico 9 – Influência do PDE-Escola no Desempenho Pedagógico.

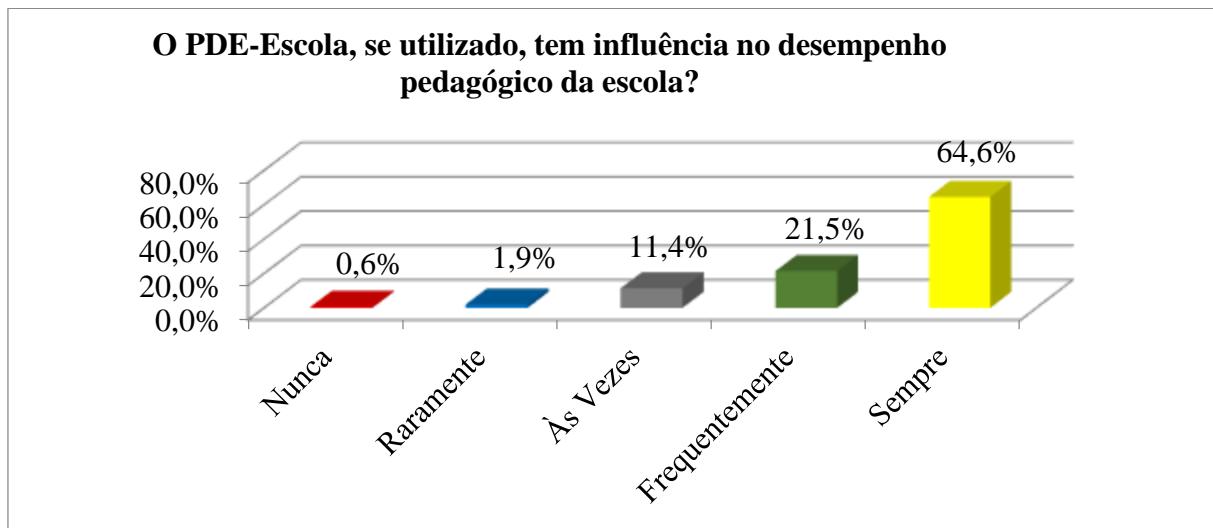
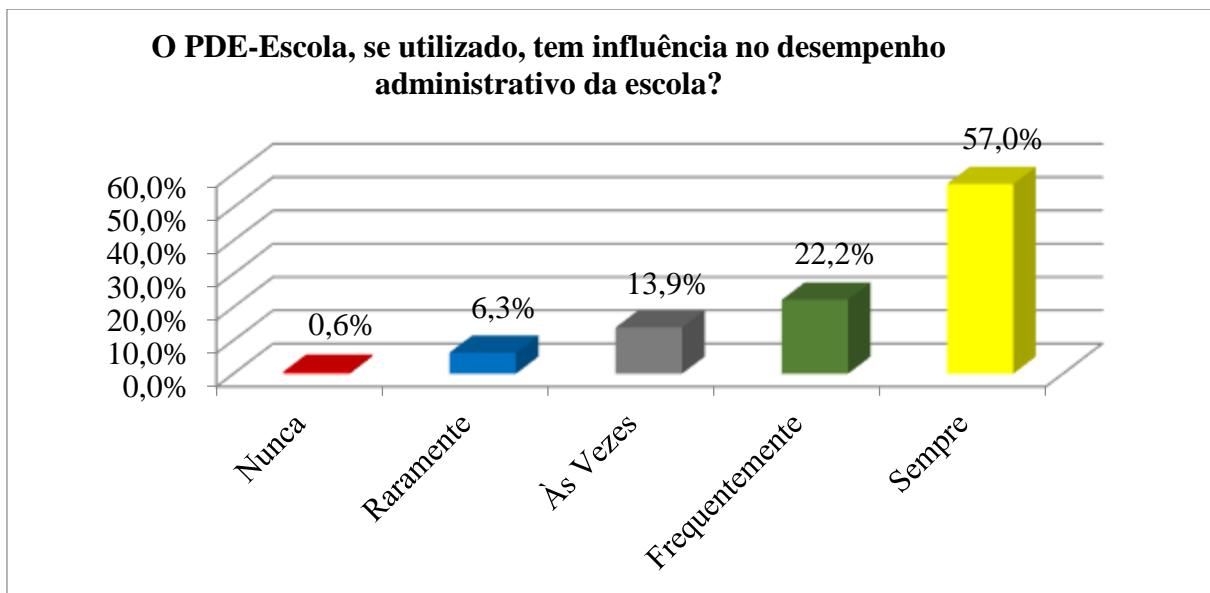


Gráfico 10 – Influência do PDE-Escola no Desempenho Administrativo.



No entanto as questões relacionadas a esta afirmativa apresentam uma maior distribuição dos resultados nas respostas com uma variação considerável, talvez apontando que os eixos estruturantes nem sempre abrangem amplamente a realidade das escolas, por ser um instrumento geral que engloba todas as unidades escolares sem prever suas particularidades, conforme mostra o Gráfico 11.

4.1.5 Eixos Estruturantes e Utilização dos Resultados

Os respondentes não foram unâimes em suas respostas relativamente à capacidade do PDE-Escola de dar direcionamento estratégico (eixos estruturantes) às atividades gerais das escolas. Em outras palavras, parece que boa parte dos gestores (cerca de 35% deles) não consegue enxergar o PDE – Escola como um bom instrumento gerencial e estratégico capaz de garantir o desempenho administrativo e acadêmico da escola.

Gráfico 11- Os eixos estruturantes e a realidade da escola.

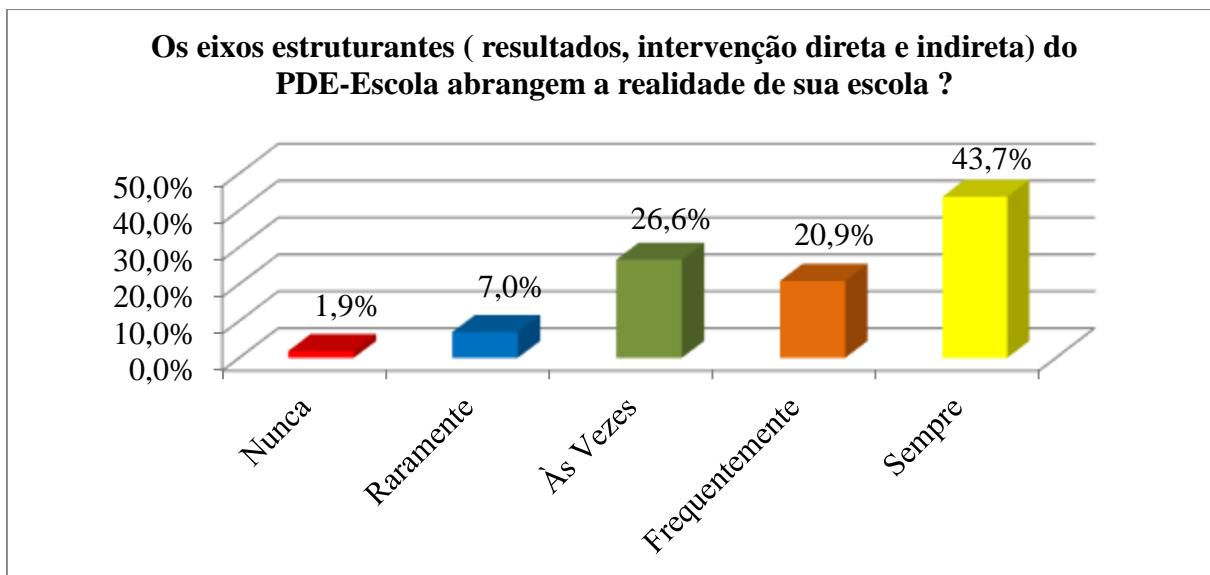


Gráfico 12 - Os resultados dos indicadores e sua utilização.

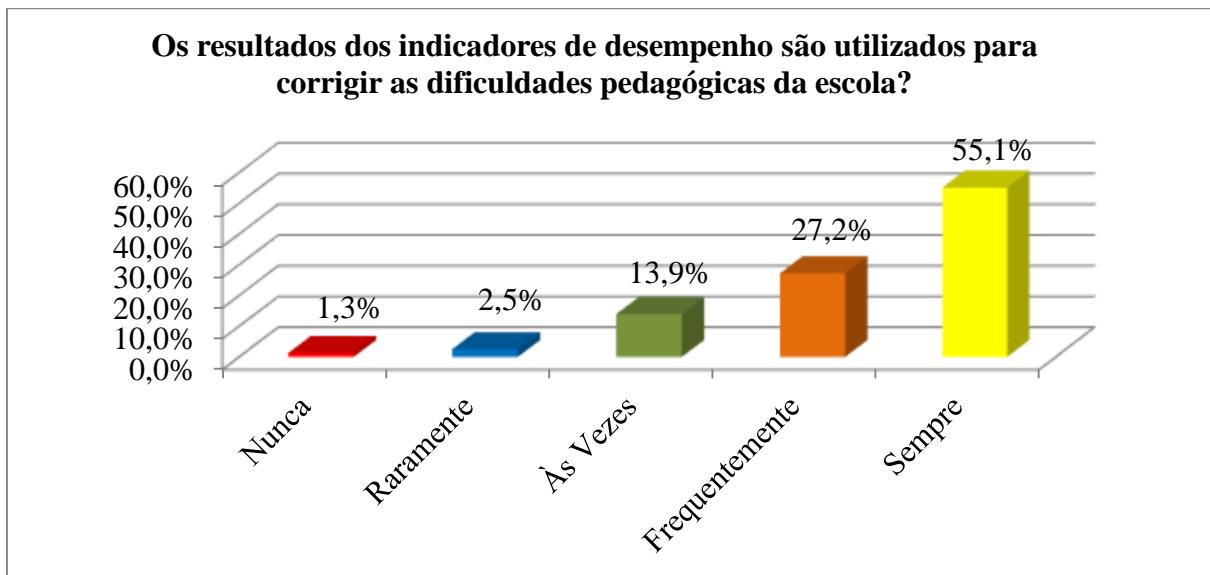
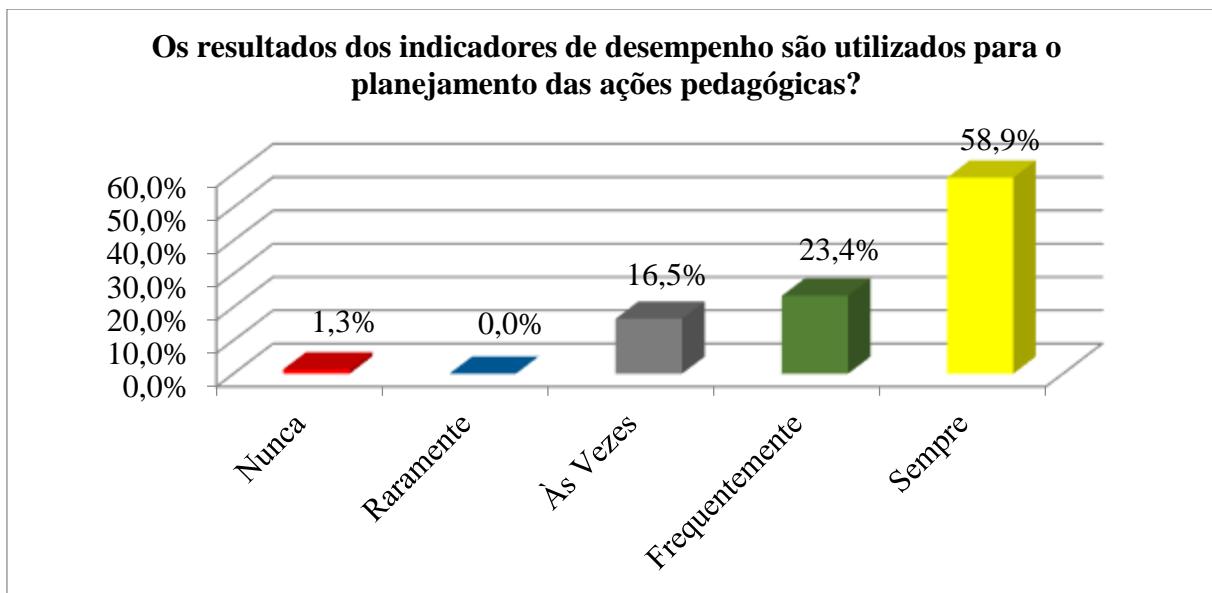


Gráfico 13 -Os resultados dos indicadores e sua utilização para o planejamento de ações pedagógicas.



Os resultados indicam uma postura gestora pedagógica que utiliza os indicadores de desempenho para corrigir as dificuldades pedagógicas e planejar as ações. No entanto, se for considerado que os índices podem embasar o trabalho da escola, a médio e longo prazo, não poderá avaliar as possíveis implicações do PDE-Escola no IDEB escolar, uma vez que os índices apresentados nesta pesquisa se referem ao último IDEB ano base de 2013.

A implantação do PDE-Escola foi iniciada no ano de 2011 no município pesquisado, aumentando sua abrangência em 2012, ampliando o número de escolas a utilizarem o programa. Assim, por sua história, a trajetória do PDE-Escola, talvez, a avaliação das possíveis implicações possa acontecer ou ser melhor observada no ano de 2016, com o resultado do IDEB ano base 2015.

Ainda sobre gestão pedagógica, a pesquisa aponta uma maior distribuição nos dados referentes à oferta de atualização profissional para a equipe escolar, sendo que 39,9% apontam entre regular e não existir a oferta desta formação pela gestão da escola.

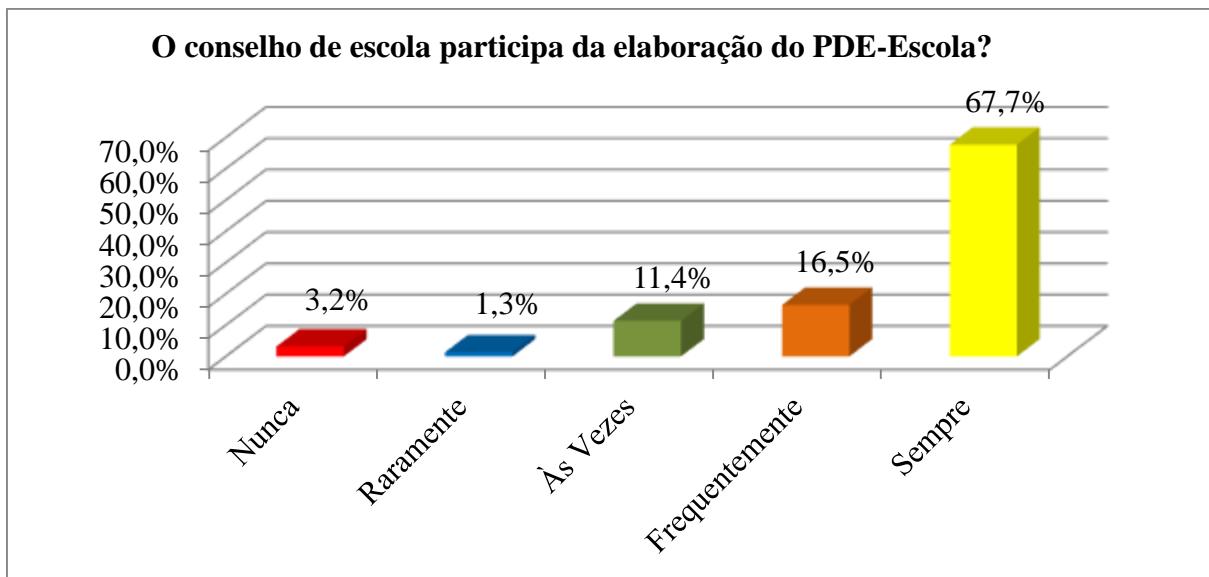
Esse dado é relevante no contexto da gestão estratégica e eficiência administrativo-pedagógica da escola, uma vez que se entende a importância da equipe escolar participandoativamente do processo pedagógico da escola.

Gráfico 14-Atualização Profissional



No bloco de questões que retratam sobre os desdobramentos da gestão participativa no PDE-Escola, obtivemos os seguintes resultados: 69% assinalam que a equipe gestora não é a única responsável em elaborar o PDE-Escola, 70,9% dos respondentes assinalam que o PDE-Escola favorece a gestão participativa e 67,7% assinalam que o Conselho de Escola participa da elaboração do PDE-Escola e 57,6% assinalam que a equipe gestora é avaliada por seus pares.

Gráfico 15–Participação do Conselho de Escola



Observa-se com os resultados da pesquisa que a equipe gestora entende que o PDE-Escola favorece a gestão participativa, apontando a participação do Conselho de Escola na elaboração deste, como também os outros componentes do corpo escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir do esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constituída.(CATANI e GUTIERREZ,2013 p.92-93).

A gestão educacional contemporânea, como mencionado na introdução desta dissertação, abarca o entendimento sobre o planejamento do desenvolvimento institucional.

Nesta perspectiva, este estudo focou-se nos conceitos de gestão democrática participativa, gestão estratégica e a utilização de ferramentas para auxiliar o trabalho da gestão das escolas de educação básica, uma vez que é exigida à gestão que demonstre inúmeras competências na organização educacional, como: planejar, organizar, avaliar e controlar recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos.

Como é possível observar em decorrência deste estudo, a gestão democrática participativa implica na participação de todos os envolvidos no contexto escolar em sua gestão. Todos precisam envolver-se e executar os processos de funcionamento da escola,dentro dos parâmetros e procedimentos administrativos. É somente dessa forma que se pode da maneira adequada, alcançar as metas de eficiência e qualidade estabelecidas.

Se tais metas forem alcançadas pela escola de forma colaborativa, os objetivos maiores da escola certamente serão alcançados, isto é, formar a criança e adolescente cônscios de seus deveres e direitos, para uma sociedade inclusiva.

Pode-se considerar que a gestão democrática participativa é um exercício fundamental para a sobrevivência da escola, como nos coloca Gomes (2009, p.35), que deve mirar-se no trabalho organizado, e fazer uso de instrumentos de gestão estratégica, levando em consideração o contexto no qual a instituição escolar está inserida.

Quando se fala em gestão estratégica, pode-se entendê-la como algo impositivo que visa explorar seus recursos em benefício de poucos e prejuízo de muitos. Porém,se desenharmos uma linha do tempo percorrendo o cenário histórico, considerando os fatores econômicos e sociais, perceberemos que a administração e seus princípios de eficiência institucional são necessáriosserem adotados na escola moderna para que se tenha condições de alcançar seus objetivos, como acima mencionados.

Então, a gestão estratégica na educação, pode ser entendida como um processo integral que implica o manejo de todos os recursos da organização, ou seja, pode ser considerado como um processo elaborado em várias etapas, que passa por diagnóstico, avaliação econstrução de programas, prevendo a flexibilidade e a criatividade, mantendo a articulação interna de todos os envolvidos com a organização.

O problema de pesquisa pautou-se pelos índices de desempenho dos alunos das escolas de educação básica municipais do município de Itaquaquecetuba – SP, considerando que este não é apenas um indicador estatístico e está inserido nos eixos estruturantes do PDE-Escola, que por sua vez tem como função melhorar o desempenho administrativo e acadêmico das escolas.

Nesta perspectiva, através dos resultados apresentados na pesquisa, pode-se considerar a necessidade das instituições de ensino de educação básica do município de Itaquaquecetuba, alvo desta pesquisa, de refletir sobre sua realidade e observar seu ambiente interno e externo com sua equipe de gestores, a fim de que possam construir um plano de ação com os objetivos e metas de qualidade de sua atividade fim. Levantando dados através de diagnósticos de suas realidades sejam capazes de gerir estrategicamente sua dinâmica interna, pela ação continua de estratégias a si determinadas para o alcance de desempenho superior.

Isto posto, podemos dizer que a gestão democrática participativa deve formatar a gestão estratégica da escola, uma vez que as duas visam a articulação de todos os envolvidos com a organização e, valorizando a flexibilização dos processos administrativos e acadêmicos, melhorar o desempenho geral da escola. Nesta perspectiva, pode-se dizer que a gestão democrática participativa precisa elaborar um trabalho pautando-se no planejamento coletivo que estabeleça metas a serem alcançadas, visando à qualidade educacional.

Assim, a gestão estratégica na escola pode ampliar o olhar da equipe, pautando-se nos recursos que detêm e quais metas alcançar, considerando que a escola é de fato um espaço que deve favorecer a garantia da participação e de direitos em uma sociedade regida pela democracia, faz-se necessário uma boa gestão e seu aprimoramento.

De acordo com Luck (2008), um dos maiores desafios do gestor é conhecer os valores, as crenças e a cultura que norteiam as ações daqueles que fazem parte da instituição escolar, reconhecendo as medidas necessárias para que estes não se distanciem dos princípios, diretrizes e objetivos da educação.

A pesquisa aqui em discussão pretendeu levantar o cenário real que a obrigatoriedade de uso administrativo do PDE-Escola tem provocado nas escolas de ensino fundamental do Município de Itaquaquecetuba. Para tanto, partiu-se de um conjunto de pressupostos apresentados abaixo:

1. O PDE-Escola é utilizado como ferramenta de gestão estratégica pelos gestores administrativos das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, SP;

2. O PDE-Escola não é utilizado pelos gestores pedagógicos (acadêmicos);
3. O PDE-Escola não tem influência sobre o desempenho administrativo e acadêmico das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, na visão dos gestores das escolas.

Após a análise da pesquisa, relacionando os resultados com os pressupostos levantados, pode-se identificar que os gestores administrativos das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, utilizam em sua grande maioria, o PDE-Escola como ferramenta de gestão estratégica de suas escolas. Os dados da pesquisa mostram, porém, que fortes implicações na relação de utilização operacional do PDE na gestão das escolas, com possíveis reflexos sobre seus IDEB, devem-se a inúmeros fatores contextuais, como a não participação na elaboração do PDE, a eventual falta de treinamento dos gestores, a boa parcela de desentendimento do que seja o PDE e do que seja gestão estratégia institucional.

As evidências estão dispersas ao longo das respostas. Por exemplo, a distribuição apresentada nos gráficos, com relação às questões que apontam o grau de conhecimento sobre gestão estratégica, sendo este o conhecimento científico básico para o entendimento do PDE-Escola, implica na falta de domínio dos gestores da ferramenta PDE, diminuindo sua eficácia administrativa.

O pressuposto de que os gestores pedagógicos (acadêmicos) não utilizavam o PDE-Escola, não se confirma, quando se observa os resultados da pesquisa. Estes resultados apresentam porcentagens consideráveis de sistematização e organização do programa para as ações pedagógicas. No entanto, pode-se destacar que boa parcela dos gestores, por não participar de sua elaboração, ao administrar as escolas, parecem esquecer de sua existência e funcionalidade. As respostas da pesquisa, indicam que na visão dos gestores das escolas, o PDE-Escola, se utilizado, poderá ter influência sobre o desempenho administrativo e acadêmico das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba. Há, assim, que se estimular e estruturar o trabalho pedagógico via PDE-Escola, para melhorar os índices e indicadores educacionais do IDEB, a médio e longo prazo.

No entanto, para que esta influência de fato ocorra, é necessário a garantia de sua utilização e adequação à realidade das escolas, uma vez que a pesquisa mostra que o PDE-Escola em seus eixos estruturantes, nem sempre abrange a realidade das escolas, na visão de seus gestores.

Considerando as porcentagens apresentados na pesquisa pelos gestores das escolas de educação básica do município de Itaquaquecetuba, percebe-se que é possível utilizar o programa PDE-Escola como ferramenta de gestão estratégica nas unidades escolares. Entende-

se, porém, que esta utilização e adequação poderá se dar a partir da formação continuada para os gestores.

O conjunto de dados da pesquisa permite-nos então responder à pergunta de pesquisa: Quais as dificuldades no uso do PDE-Escola como ferramenta de gestão estratégica no entendimento dos gestores das escolas de educação básica?

Observou-se com a aplicação da pesquisa que existem dificuldades no uso do PDE-Escola, sendo que uma das dificuldades encontradas em sua utilização como ferramenta de gestão, pode estar vinculada à rotatividade dos gestores – diretores das escolas - fator este, apontado no início da análise dos dados da pesquisa, dificultando a elaboração e execução do diagnóstico e a prática do plano de ação. A fragmentação da equipe gestora prejudica a articulação do grupo de trabalho juntamente com a comunidade escolar.

Entende-se que o diagnóstico da realidade escolar é realizado através de um trabalho em conjunto, onde deve existir a participação efetiva de todos os membros funcionais que compõem a escola, não só a equipe de gestores. Porém, a prática observada de submeter as equipes gestoras a constantes trocas em suas Direções, desarticula a rotina de trabalho por falta de continuidade e manutenção das prioridades pré-estabelecidas na execução do plano de ação, diminuindo sua eficiência e produtividade.

O município pesquisado até o encerramento desta pesquisa, não tinha plano de carreira para os servidores do quadro do magistério. Assim sendo, os gestores eram nomeados pelo administrador municipal, o que pode propiciar descontinuidade do trabalho planejado, desfavorecendo a dinâmica administrativa e as intenções democratizantes da escola. Ou seja, esta dificuldade pode influenciar tanto na utilização do PDE-Escola como ferramenta de gestão estratégica, como na gestão participativa.

Na contemporaneidade, não cabe mais equipes gestoras que trabalhem isoladas e descontextualizadas, independentemente do fato de estas gestões serem realizadas através de concursos públicos, eleitas pela comunidade e pelo conselho escolar ou nomeadas como cargos comissionados. Assim, faz-se necessário um melhor planejamento e estratégias respectivas que levem as escolas a atuarem mais efetivamente sobre suas realidades e a determinarem que critérios devem adotar para atingirem as metas e melhorarem a qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Para tanto, os municípios e suas secretarias de educação, também precisam definir planos de ação que incluem o trabalho de organização e estratégia. Neste sentido, o município dispõe do Plano Municipal de Educação (PME). Este documento pode dar base para a organização executar o planejamento e as metas estabelecidas juntamente com o PDE-Escola,

a ferramenta de gestão estratégica oferecida pelo governo federal, e auxiliar nesta organização ampliando a visão da gestão educacional municipal.

Todavia, se faz necessário o investimento na formação continuada dos gestores e suas equipes, pois, entende-se que todo o corpo escolar faz parte do processo de ensino aprendizagem. Neste sentido, todos deveriam passar por momentos de aperfeiçoamento sobre diversos temas que perpassam o cotidiano escolar, tais como: gestão estratégica, fortalecimento dos conselhos escolares e como utilizar os resultados dos índices para melhorar e alcançar as metas estabelecidas pela equipe como também as metas estabelecidas pelo próprio governo federal através do MEC.

Há de se levar em consideração que os gestores de educação básica participantes da pesquisa, demonstram empenho e vontade em organizar o ambiente no qual desenvolvem suas atividades de gestão. No entanto, estes esforços precisam estar aderentes a um plano de ação que possibilite estruturar e alinhar as questões administrativas, pedagógicas e orçamentárias.

Neste sentido, é relevante destacar que a gestão estratégica aplicada na escola, pode ser base e estruturar o desenvolvimento de um trabalho eficaz, utilizando a Matriz FOFA, como apresentada no Quadro 3, para realização do diagnóstico, alinhado com os eixos estruturantes do PDE-Escola apresentados no Quadro 4, que são: 1. Resultados trabalhando com as taxas e indicadores; 2. Intervenção direta trabalhando com as questões de ensino-aprendizagem e gestão e 3. Intervenção parcial ou indireta que trabalha as questões da comunidade e questões de infraestrutura, desde que aconteça uma adequação e aproximação dos eixos com a realidade da comunidade escolar.

Assim, o trabalho de gestão considerando a matriz FOFA como também os eixos estruturantes, poderão promover uma melhor qualidade na gestão da educação básica, sem que estase feche em um gerenciamento tendente ao arbitrarismo, tendo como base a gestão democrática participativa, onde todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem possam de fato tornar-se parte deste.

Todavia, a gestão escolar participativa e estratégica com suas ferramentas, devem estar voltadas para a transformação dos agentes educacionais, amparada em uma missão e visão que expressa o modo de funcionamento da instituição, por meio de ações que envolvam a comunidade escolar, pautando-se na colaboração para a construção de uma sociedade baseada no respeito e na melhoria na qualidade da instituição educacional.

Na prática, baseando-se nos estudos feitos para a realização desta pesquisa, é possível aplicar a gestão estratégica com a participação de todos os que compõem a escola, desde que

sejam proporcionados aos gestores e a toda equipe, apoio, formação e acompanhamento, ampliando o olhar gestor para sua realidade, tendo como meta atenuar as dificuldades apresentadas, focando-se nas metas estabelecidas e possibilidades construídas pela equipe.

Ao realizar a pesquisa sobre gestão estratégica educacional e analisar os resultados da mesma, observa-se pontos relevantes, indicando a possibilidade de novas pesquisas considerando a temática em voga.

REFERÊNCIAS

- ABICALIL, Carlos Augusto. *Municipalização, cooperação federativa, regime de colaboração, autonomias e condicionalidades no novo sistema nacional de educação*. In. LDB/1996 contemporânea: contradições, tensões, compromissos. São Paulo: Cortez, 2014.
- ANTONINI, Vanessa Lara. *Banco Mundial e a política educacional brasileira: um olhar sobre o Fundoescola e o Plano de Desenvolvimento da Escola, o (PDE)*. Dissertação de Mestrado. Araraquara: Unesp, 2006.
- _____. *Mobilização social pela educação e a legitimação das políticas educacionais no PDE*. Tese de doutorado em educação. Araraquara: Unesp, 2012.
- BRASIL. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. 3.ed. Brasília:FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.
- _____. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), uma proposta diferente de educação. Disponível:<<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 12/03/15.
- _____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN. Brasília, DF, 1996.
- _____. Lei nº 11.494 de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação- FUNDEB. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2007.
- _____. Manual do usuário SIMEC/PDE-Escola, Brasília, 2008.
- _____. Ministério da Educação. Conferência Nacional de Educação (Conae). Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/artigos>>. Acesso em: 08/08/15.
- _____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Disponível em:<<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em: 05/07/14.
- _____. Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola). Disponível em: <<http://pdeescola.mec.gov.br/>>. Acesso em: 13/04/14.
- _____. Ministério da Educação. Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) interativo, uma ferramenta de apoio à gestão escolar. Disponível em: <<http://pdeinterativo.mec.gov.br/>>. Acesso em: 23/05/14.
- _____. O Plano de Desenvolvimento da Educação Razões, Princípios e Programas. Ministério da Educação, 2007.
- _____. Plano de Ações Financiáveis do PDE-Escola, Brasília, DF.
- _____. Portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 15/08/15.
- _____. Portaria Normativa nº 27, de 21 de junho de 2007. Institui o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola, Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2007.

BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. *LDB/1996 contemporânea: contradições, tensões, compromissos*. São Paulo: Cortez, 2014.

CARDOSO, Fernando Henrique. *A soma e o resto. Um olhar sobre a vida aos 80 anos*. Mapamundi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012, pp. 75-170.

CATANI, A.F e GUTIERREZ, G.L. *Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades*. In. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios 8. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a base nacional comum*. In. LDB/1996 contemporânea: contradições, tensões, compromissos. São Paulo: Cortez, 2014.

DALCORSO, Claudia Zuppini. *O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor escolar de escola pública*. Dissertação de Mestrado em Educação. Campinas: Unicamp, 2012.

ESCOLA ESTADUAL SENADOR FILINTO MULLER. Plano de Desenvolvimento da Escola. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/escolaeesfm/aes-do-pde-escola>>. Acesso em: 15/08/15.

ESTEVÃO, Carlos. *Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Editora Instituto de Inovação Educacional*. Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://www.crmariocovas.sp.gov.br>>. Acesso em: 05/05/15.

FALCÃO, Mary Sylvia Miguel. *O PDE, a descentralização nas escolas e a melhoria da qualidade do ensino*. Artigo. 1º. Simpósio Nacional de Educação. XX – Semana da Pedagogia. Paraná: Unoeste, 2008.

FERREIRA, Naura Carapeto. (Org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORMAGIO, Renata Piantino. *A implantação do PDE – Escola em unidade escolar do município de Passos – MG*. Dissertação de Mestrado Profissional em Educação. Minas Gerais: UFJF, 2010.

FUNDAÇÃO LEMANN. Preparando para os desafios do dia a dia na escola. Disponível: <<http://www.fundacaolemann.org.br/gestao-para-aprendizagem/>>, Acesso em: 24/09/15.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E (Org.) *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 4. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

GADOTTI, Moacir. *Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional*. Artigo. Conferência Nacional da Educação, 2014.

- GANDIN, Danilo. *Soluções de Planejamento para uma prática estratégica e participativa.* Petrópolis: Vozes, 2013.
- GATTI, Bernadete. A. *Estudos quantitativos na educação. Artigo. Revista Educação e Pesquisa.* São Paulo:USP, v. 30, n.1, p. 11-30, 2004.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). *Métodos de Pesquisa.* Artigo. Revista Ead. Porto Alegre:UFRGS, 2009.
- GOMES, Débora Dias. *MBA Educação: a gestão estratégica na escola que aprende.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. *Sistemas municipais de ensino: limites e possibilidades.* In. LDB dez anos depois: reinterpretação sobre diversos olhares. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- _____. *Políticas públicas de Educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem, novos-velhos problemas.* Revista Brasileira de Política e Administração da Educação(RBPAE).Brasília, v.13, n. 1, jan./ maio 1997.
- LACERDA, Maria do Pilar. *Educação direito de todos e de cada um.* Artigo. Cadernos FGV - Projetos. Educação e Gestão Pública. São Paulo: FGV, ano 6, n. 16. 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática.* 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LUCK, Heloisa. *Liderança em gestão escolar.* Cap. 3. A gestão escolar como prática de liderança e Cap. 4. O desenvolvimento de competências de liderança. Petrópolis, RJ: Vozes, pp. 95-142, 2008.
- _____. *A gestão participativa na escola.* 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2013. Cadernos de Gestão.
- _____. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional.* 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2013. Cadernos de Gestão.
- MANTINHUNK, Juliane; LIMA, Michele Fernandes. *Reflexões e apontamentos sobre o PDE-Escola no município de Iratí,* Paraná. Artigo. Revista Eletrônica da Educação. Paraná:UFPR, ano IV. N. 07, jul./dez, 2010.
- MENEZES, Jacqueline M. *Administração Estratégica como Ferramenta Escolar.* Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, março de 2002.
- MERITT; FUNDAÇÃO LEMANN. *Use dados. Transforme a Educação.* Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/>>. Acesso em: 24/09/15.
- MICHELON, Edimor Antonio. *Política educacional no Brasil: proposições educacionais no plano plurianual dos governos Lula e Dilma (2008-2011).* Dissertação de Mestrado em Educação. Paraná: Unioeste, 2014.
- MONTEIRO, Eduardo e MOTTA, Artur. *Gestão Escolar: Perspectivas, desafios e função social.* Rio de Janeiro: LTC, 2013.

- OLIVEIRA, Luciano Pimentel de. *A contribuição do planejamento estratégico para a gestão participativa: uma análise a partir da percepção dos dirigentes das escolas estaduais públicas.* Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Salvador: UFB- Escola de Administração, 2006.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública.* 3^a. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2000.
- PASSADOR, C.S. [et al.]. *Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas.* Campinas: Educ. Soc., v.34, n.123, p.477-492, abr –jun. 2013.
- PERFEITO, C.D.F. *Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar.* Artigo. Educação Brasileira. v. 29. N. 58 e 59, p. 49-61. Brasília, 2007.
- REBOUÇAS, Djalma de Pinho O. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.* 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSA, Clovis. *Gestão estratégica escolar.* 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- SANTOS, J.D.A [et al.]. *Uma breve reflexão retrospectiva da educação brasileira (1960-2000): implicações contemporâneas.* Anais eletrônicos do IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil”. Paraíba: UFP, 2012.
- SAVIANI, Demerval. *PDE-Plano de desenvolvimento da escola: Análise crítica da política do MEC.* Campinas: Autores associados, 2009.
- _____. *A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas.* 12. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.
- SCHIMONEK, Elizangela Maria Pereira. *O plano de desenvolvimento da escola (PDE-Escola) instrumento de autonomia para as unidades escolares?* Dissertação de Mestrado em Educação. Rio Claro:UNESP, 2012.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico.* 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SILVA, Katia Valeria Ataíde e. *Plano de desenvolvimento da escola (PDE-Escola) e a gestão escolar: limites e possibilidades.* Dissertação de Mestrado em Educação. Paraíba: UFPB, 2011.
- SILVEIRA, Amélia. [et al.]. *Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias.* Santa Catarina: Edifurb, 2002.
- TAQUES, Mariana Fonseca. *O PDE- Escola nas escolas da rede estadual do Paraná: entre o gerencialismo e as possibilidades democráticas.* Dissertação de Mestrado em Educação. Curitiba: UFPR, 2011.

VIEIRA, Sofia Lecher. *Política e gestão da educação básica: revisando conceitos simples.* Artigo. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE). Brasília, v. 23, n. 1, p. 53-69, janeiro/abril. 2007.

APÊNDICE A –Quadro das Escolas

N.	UNIDADE ESCOLAR	NÚMERO DE ALUNOS
1	EM.ADENOR BONIFACIO DA SILVA	264
2	EM.AGOSTINHO PEREIRA BAHIA	151
3	EM.ALI ALI HAMMOUD	245
4	EM.BENEDITO BARBOSA DOS SANTOS	185
5	EM.BENEDITO VIEIRA DA MOTA	970
6	EM.CICERO ANTONIO DE SA RAMALHO	165
7	EM.CLARINDA DA CONCEICAO	403
8	EM.CLELIA MONEA CHAPINA	99
9	EM.D.ANTONIA CICONE	327
10	EM.DR.ARISTIDES JACOB ALVARES	1009
11	EM.DR.CHARLES H. T. TOWSENDO	564
12	EM.DR.JOSE DE FREITAS MENDONCA	785
13	EM.DURVALINA TEIXEIRA ROSA	63
14	EM.EMILIO ROBERTO R. ONOFRIO	158
15	EM.ENG.CHOZO KITAKAWA	914
16	EM.FLORO DA SILVA	848
17	EM.GUILHERME D. SILVA DOS SANTOS	1163
18	EM.ISABEL ALVES DO PRADO	266
19	EM.ITALO ADAMI	1080
20	EM.JARDIM ITAQUA	111
21	EM.JARDIM NOVA ITAQUA	362
22	EM.JOAO GERALDO DOS SANTOS	537
23	EM.JOAQUIM PERPETUO	679
24	EM.JORNALISTA ROBERTO MARINHO	511
25	EM.JOSE MARINHO FERREIRA	782
26	EM.JOSE PIACENTINI	1375
27	EM.JOSEFA COSTA DE SOUZA MOURA	1164
28	EM.MAMA DORA	111
29	EM.MARIA PIRES PARRA CRECHE	175
30	EM.MONTEIRO LOBATO	138
31	EM.NATALIO ROBERTO ANDREOTTI	148
32	EM.NICOLINO FAUSTINO DE SOUZA	200
33	EM.NOSSA SENHORA D AJUDA	165
34	EM.ORLANDO BENTO DA SILVA	779
35	EM.PARQUE NOSSA S. DAS GRACAS	254
36	EM.PAULO ALEXANDRE M. CINTRA	334
37	EM.PE. SANDRO EVANGELISTA	264
38	EM.PREF.BENEDITO B. DE MORAES	348
39	EM.PREF.GENTIL DE M. PASSOS	491
40	EM.PROF.ALCEU M. COUTINHO	1413
41	EM.PROF.AURELINO LEAL	720

42	EM.PROF.HELENA SGARBI MARKS	124
43	EM.PROF.MARIA C. D. DE ALMEIDA	1073
44	EM.PROF.MARIA E. M. DO NASCIMENTO	446
45	EM.PROF.MARIA EULALIA N. BORGES	1703
46	EM.PROF.MICHEL ALVES DE SOUZA	838
47	EM.PROF.OLIVIA AP. S. C. GUGLIELMO	810
48	EM.PROF.PAULO NUNES	1380
49	EM.PROF.ROSELI AP. MENDES	1489
50	EM.PROF.RUI ALBERTO P. HENRIQUES	830
51	EM.PROF.TELMA A. DO PRADO	316
52	EM.ROSALIA NEIRA BARREIRA	132
53	EM.SANTA CATARINA	87
54	EM.SANTINO HAYASHI AMANO	311
55	EM.SEBASTIÃO GREGÓRIO	923
56	EM.SHOZAYEMON SETOKUCHI	419
57	EM.VER.ANTONIO R. GALLEG	534
58	EM.VER.AUGUSTO DOS SANTOS	504
59	EM.VER.JOAO MARQUES	733
60	EM.VER.LEOLINO DOS SANTOS	1458
61	EM.VICE-PREF.ALFREDO G. F. DA SILVA	280
62	EM.VICE-PREF.JURACI MARCHIONE	388
63	EM.VILA ZEFERINA	247
		35326

APÊNDICE – B - Questionário aplicado à equipe gestora

PDE-Escola nas Escolas de Educação Básica

Este é um instrumento de pesquisa que tem a intenção de verificar o entendimento da Ferramenta de Gestão Estratégica o PDE-Escola, como também pensar em ações para melhorar e ampliar o mesmo no município. Algumas questões são de múltipla escolha, porém, em sua maioria as questões se apresentam em escala de 1 a 5. O participante deverá assinalar apenas uma resposta para cada questão. Salientamos que no término do questionário, o participante deve clicar em enviar. Agradecemos desde já a sua importante colaboração.

*Obrigatório

1 -Grau de Escolaridade *

- Ensino Médio
- Superior Completo
- Especialização

2 - Sexo *

- Masculino
- Feminino

3- Tempo de Exercício da Função *

- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 ou mais

4 - Como você considera seu nível de conhecimento sobre o PDE-Escola. *

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

5 - Como você considera seu entendimento sobre o PDE-Escola. *

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

6 - Você já participou da elaboração do PDE-Escola em alguma unidade escolar. *

1 2 3 4 5

Não Sim

7 - O PDE-Escola é utilizado para organizar as ações da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

8 - Realizar o diagnóstico da escola para o preenchimento do PDE-Escola é uma tarefa difícil para a equipe gestora. *

1 2 3 4 5

Não Sim

9 - O diagnóstico proposto pela ferramenta do PDE-Escola, auxilia a equipe gestora a conhecer mais profundamente a sua escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

10 - Os eixos estruturantes (resultados,intervenção direta e indireta) do PDE-Escola, são utilizados para subsidiar as ações pedagógicas da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

11 - Em sua escola, a equipe gestora é a única responsável por elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

12 - Os eixos estruturantes (resultados, intervenção direta e indireta) do PDE-Escola, abrangem a realidade de sua escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

13 - O PDE-Escola estimula a Gestão Participativa. *

1 2 3 4 5

Não Sim

14 - Os resultados dos indicadores de desempenho são utilizados para corrigir as dificuldades pedagógicas da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

15 - Os resultados dos indicadores de desempenho são utilizados para o planejamento das ações pedagógicas. *

1 2 3 4 5

Não Sim

16 - Como você considera seu grau de conhecimento sobre a Gestão Estratégica. *

1 2 3 4 5

Péssimo Excelente

17 - O trabalho da gestão da escola é avaliado formalmente por seus pares. *

1 2 3 4 5

Não Sim

18 - A equipe gestora providencia atualização profissional para a equipe escolar. *

1 2 3 4 5

Não Sim

19 - A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores forças da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

20 - A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores fraquezas da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

21 - A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores oportunidades da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

22 - A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza os maiores riscos da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

23 - Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola, auxilia a sistematização das ações administrativas. *

1 2 3 4 5

Não Sim

24 - Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola, auxilia a sistematização das ações estratégicas. *

1 2 3 4 5

Não Sim

25 - Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola, auxilia a sistematização das ações pedagógicas. *

1 2 3 4 5

Não Sim

26 - O PDE-Escola se utilizado, tem influência no desempenho pedagógico da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

27 - O PDE-Escola se utilizado, tem influência no desempenho administrativo da escola. *

1 2 3 4 5

Não Sim

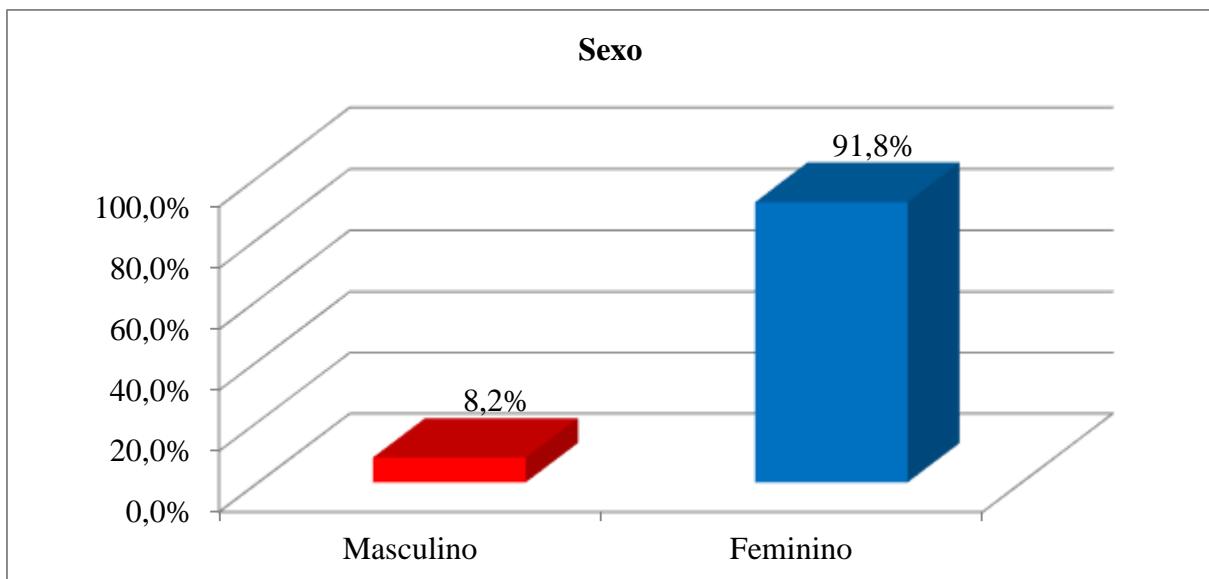
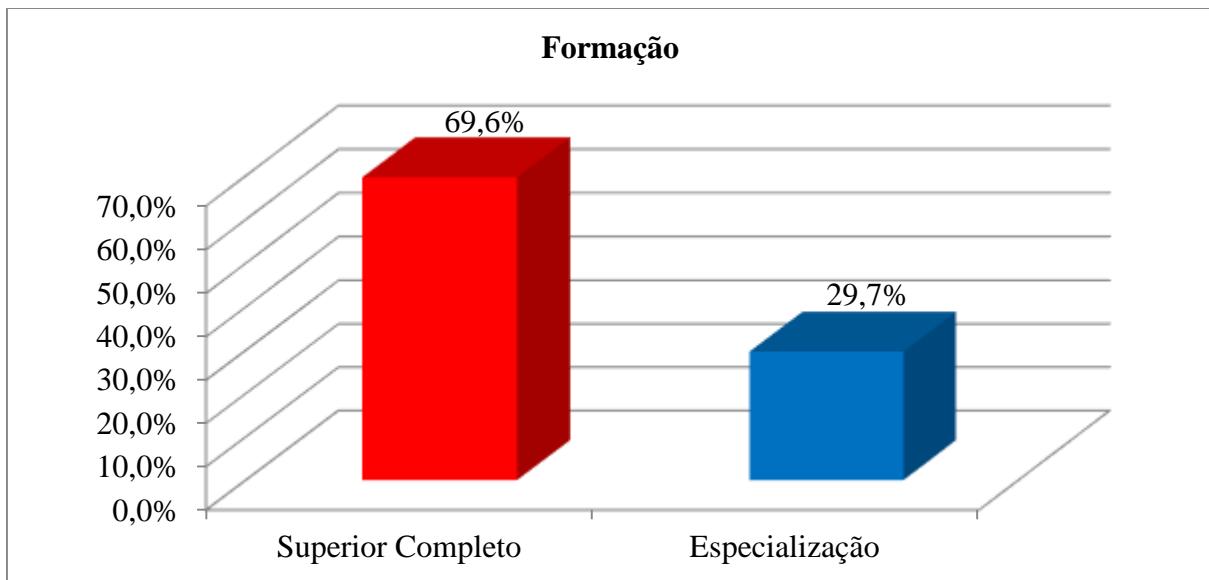
28 - O conselho de escola participa da elaboração do PDE-Escola. *

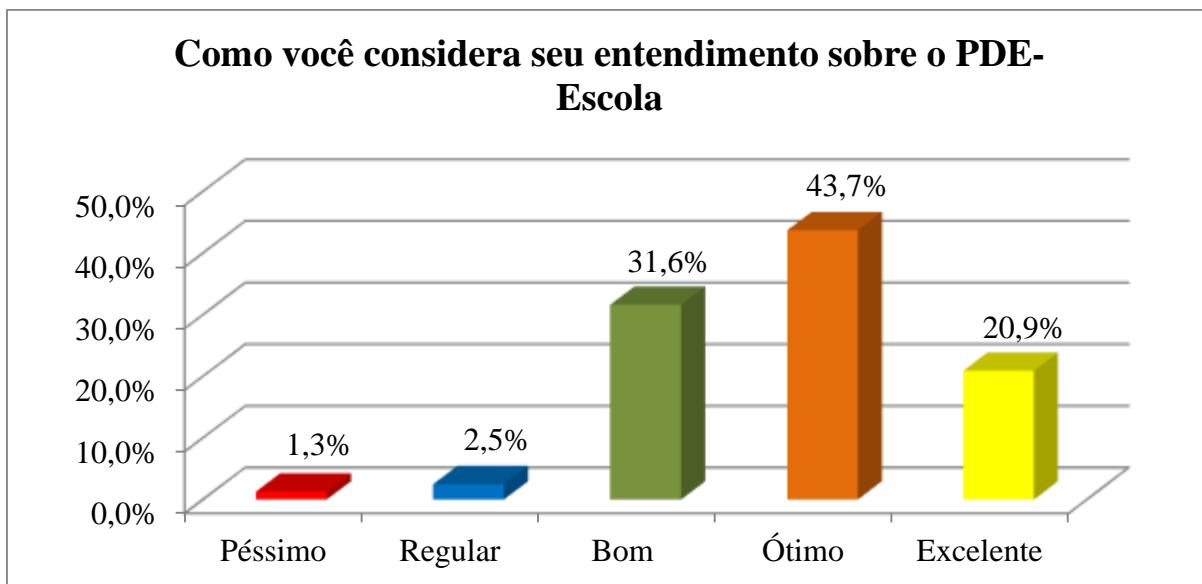
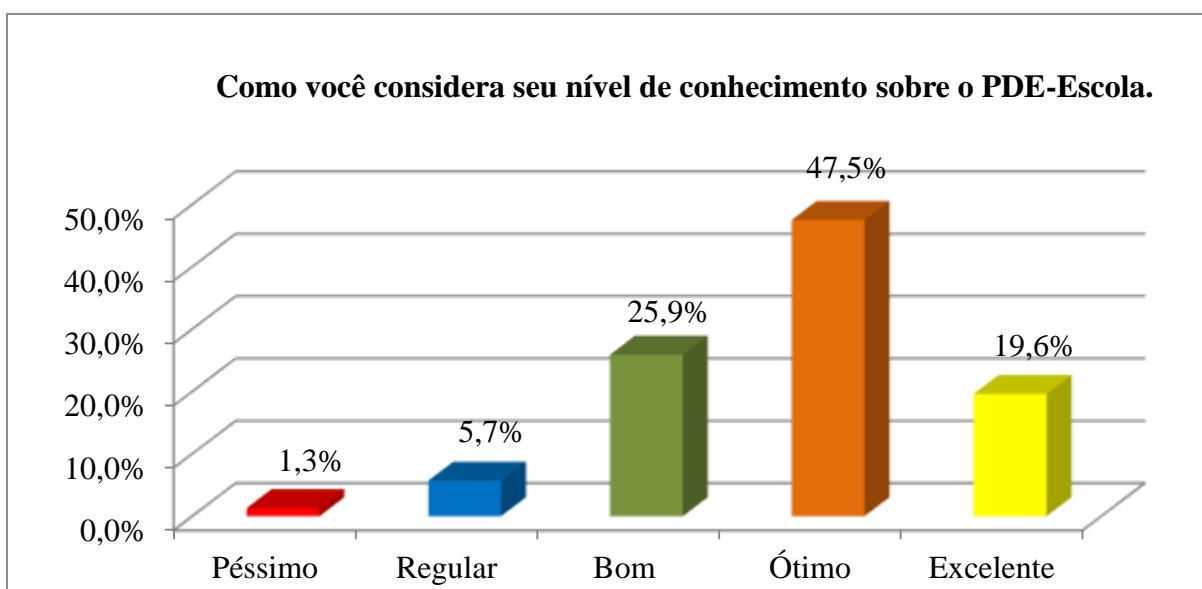
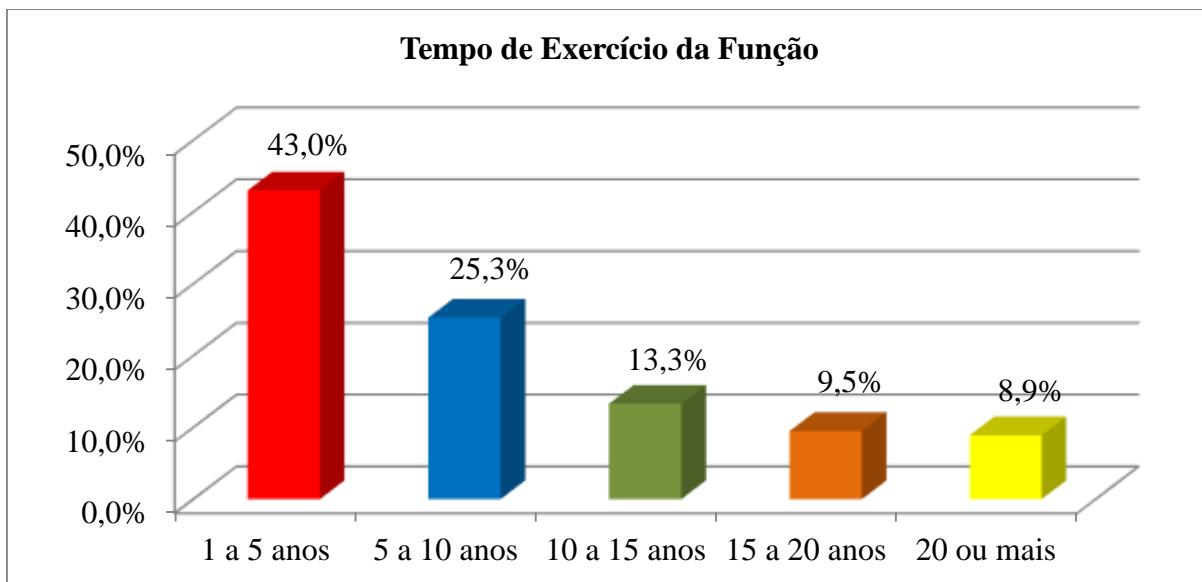
1 2 3 4 5

Não Sim

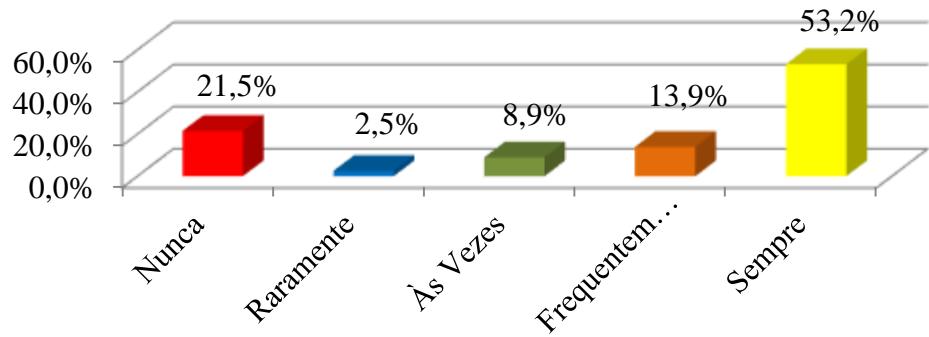
29 - Como você considera seu grau de conhecimento acerca dos Programas Federais oferecidos para as escolas de educação básica. *

1	2	3	4	5		
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

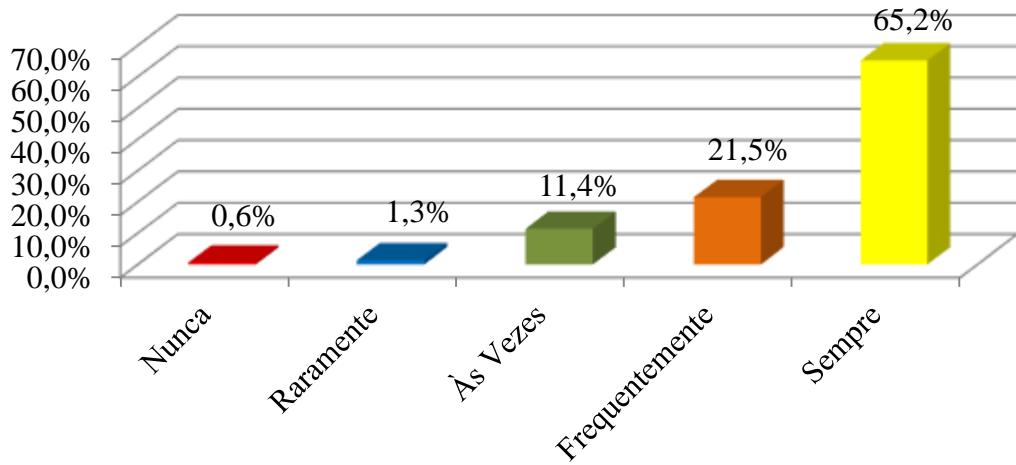
APÊNDICE C - Resumo dos Resultados da Pesquisa



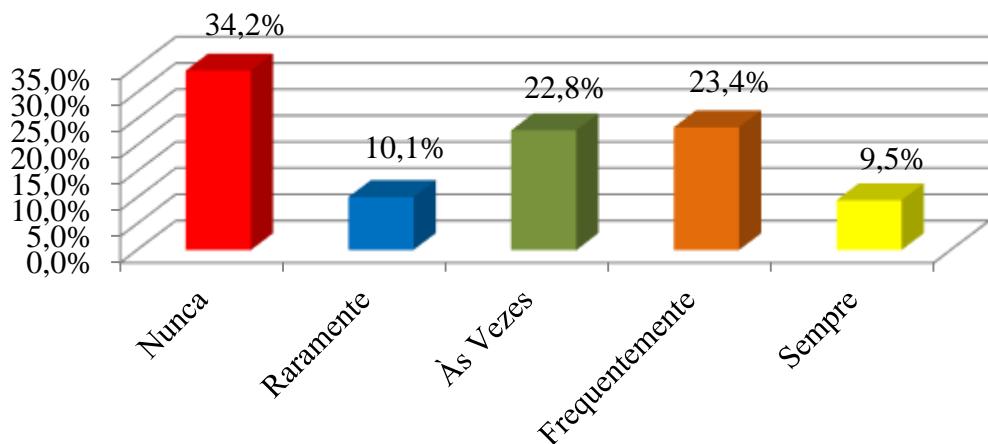
Você já participou da elaboração do PDE-Escola em alguma unidade escolar ?



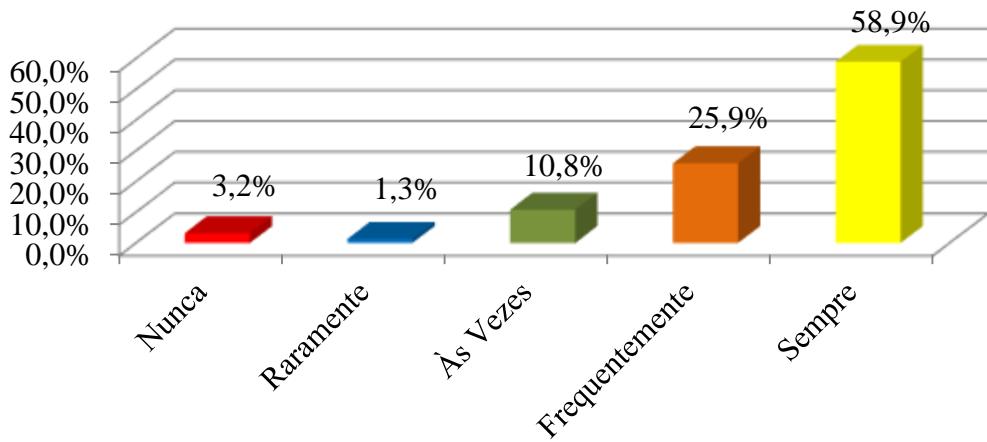
O PDE-Escola é utilizado para organizar as ações da escola ?



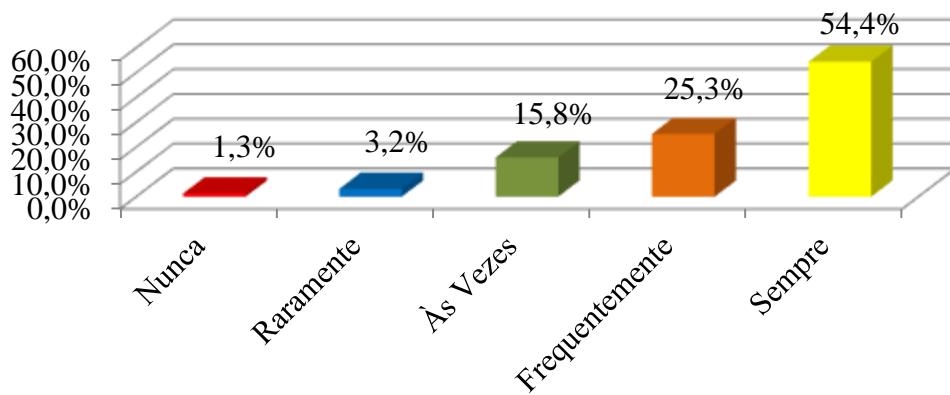
Realizar o diagnóstico da escola para o preenchimento do PDE-Escola é uma tarefa difícil para a equipe gestora?



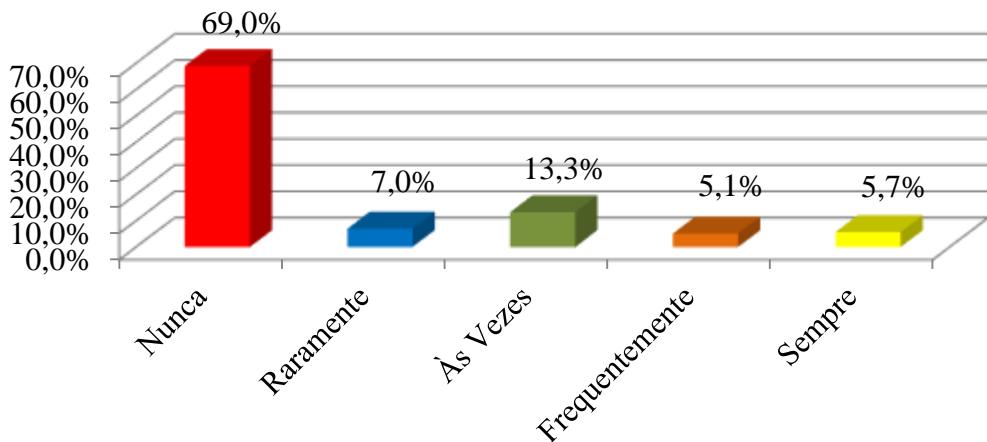
O diagnóstico proposto pela ferramenta do PDE-Escola auxilia a equipe gestora a conhecer profundamente a sua equipe?



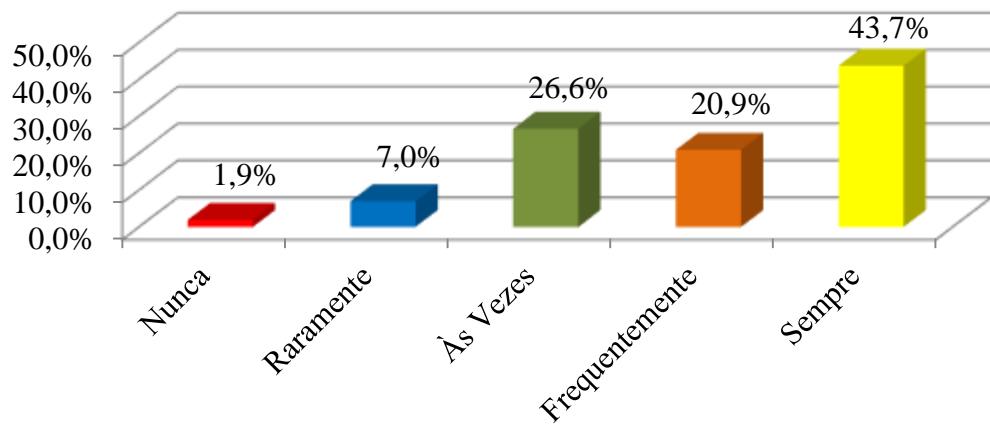
Os eixos estruturantes (resultados, intervenção direta e indireta) do PDE- Escola são utilizados para subsidiar as ações pedagógicas da escola?



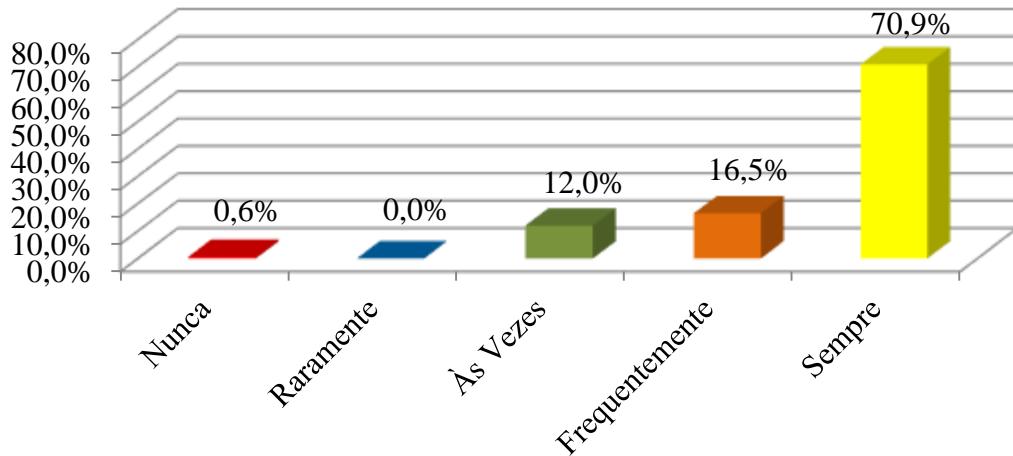
Em sua escola, a equipe gestora é a única responsável por elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola ?



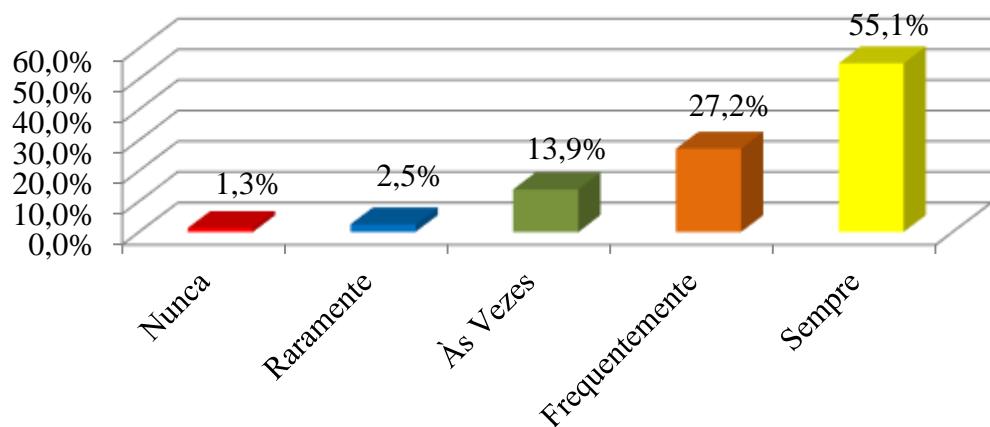
Os eixos estruturantes (resultados, intervenção direta e indireta) do PDE-Escola abrangem a realidade de sua escola ?



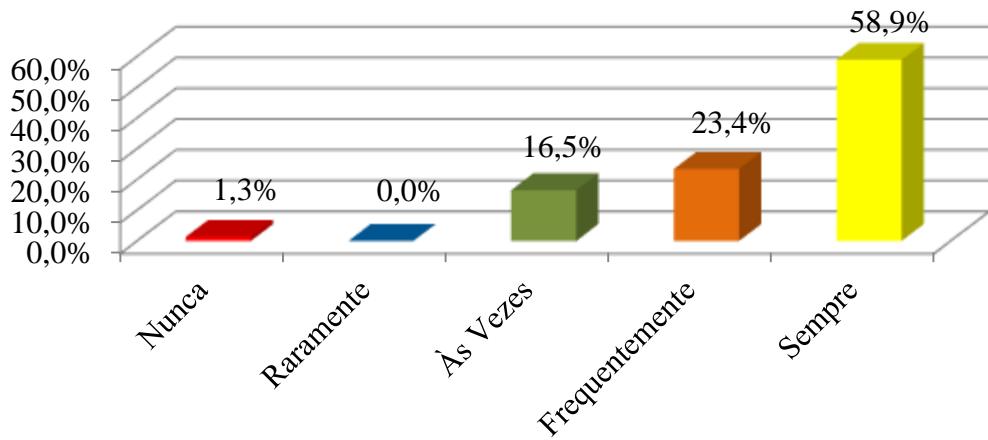
O PDE-Escola estimula a Gestão Participativa?



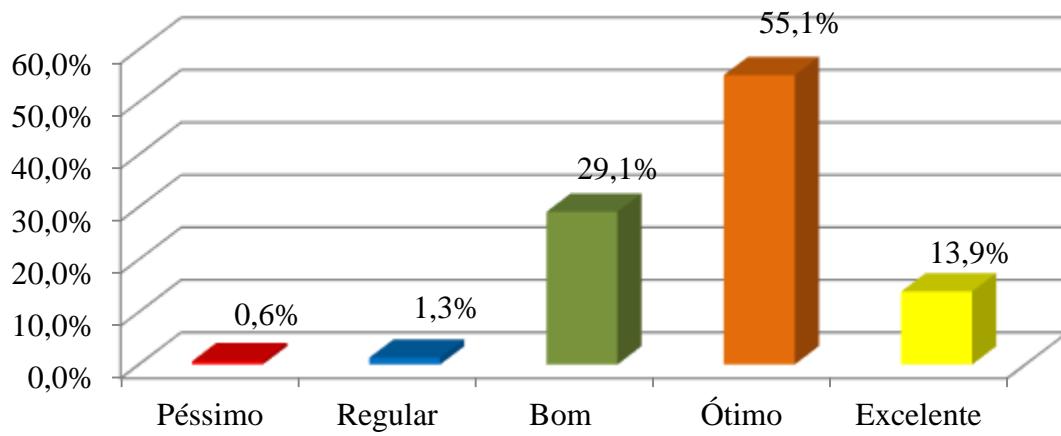
Os resultados dos indicadores de desempenho são utilizados para corrigir as dificuldades pedagógicas da escola?



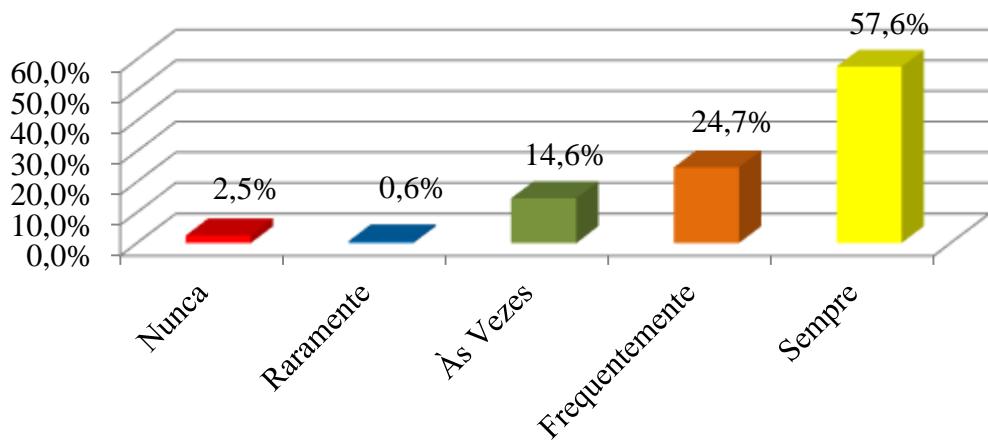
Os resultados dos indicadores de desempenho são utilizados para o planejamento das ações pedagógicas?



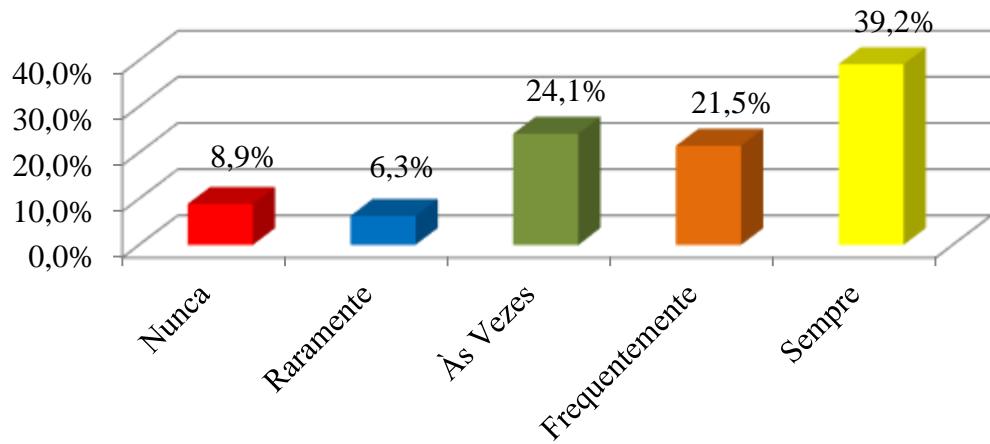
Como você considera seu grau de conhecimento sobre a Gestão Estratégica?



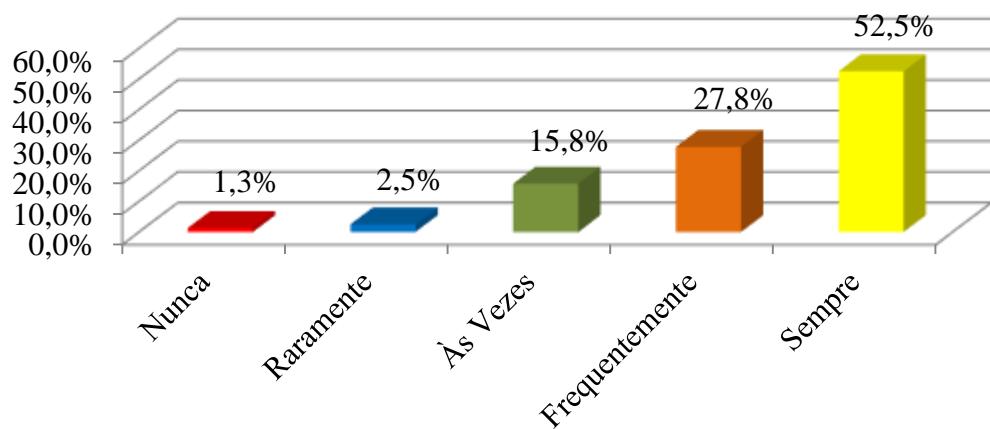
O trabalho da gestão da escola é avaliado formalmente por seus pares?



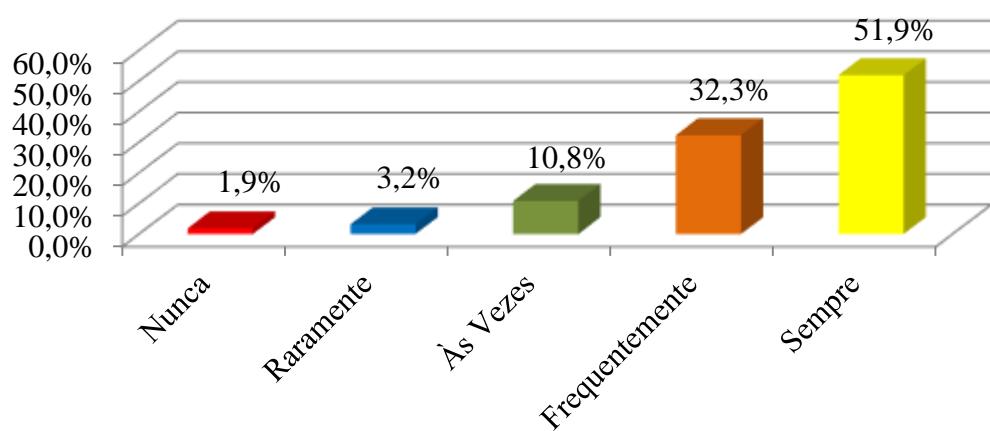
A equipe gestora providencia atualização profissional para a equipe escolar?



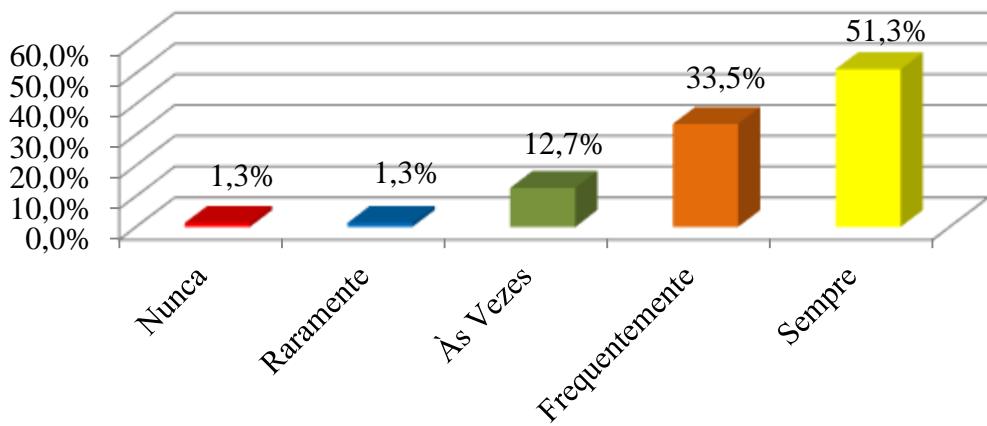
A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores forças da escola?



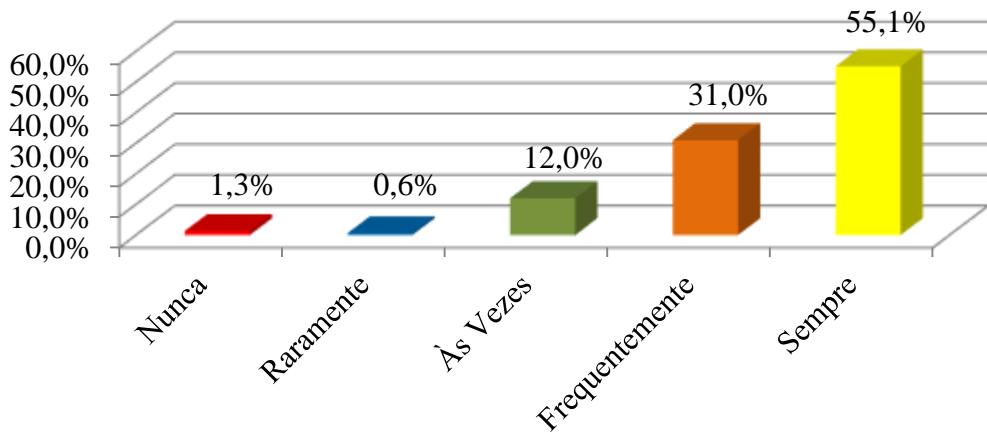
A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores fraquezas da escola?



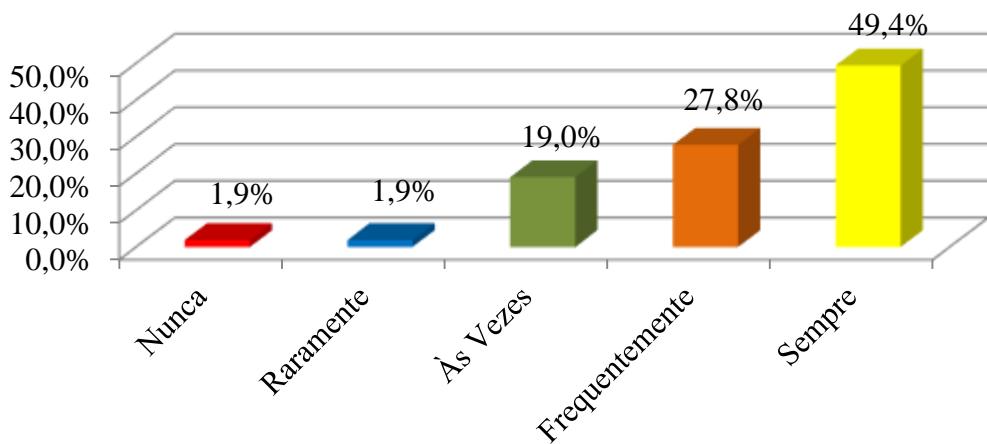
A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza as maiores oportunidades da escola?



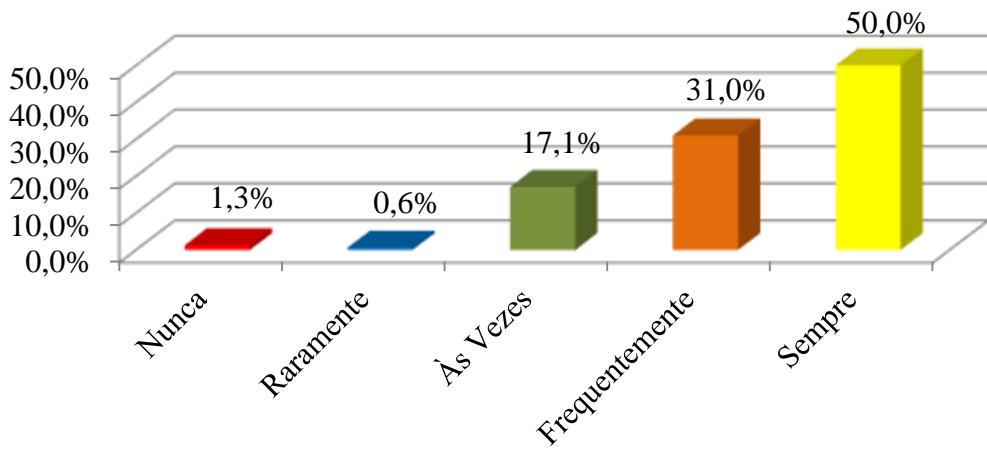
A equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários) conhece com clareza os maiores riscos da escola?



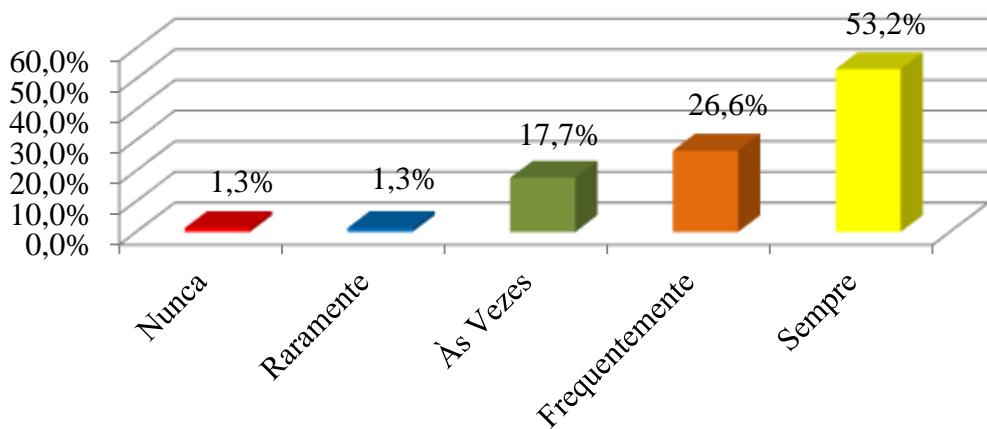
Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola auxilia a sistematização das ações administrativas?



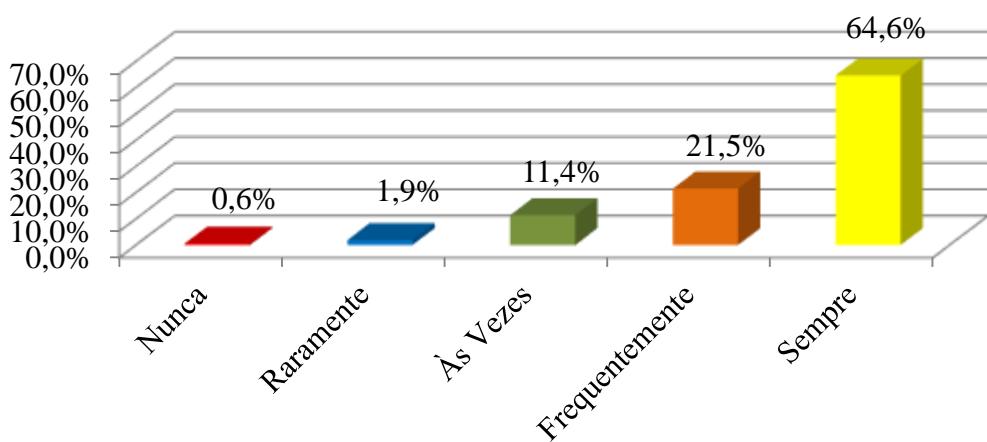
Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola auxilia a sistematização das ações estratégicas?



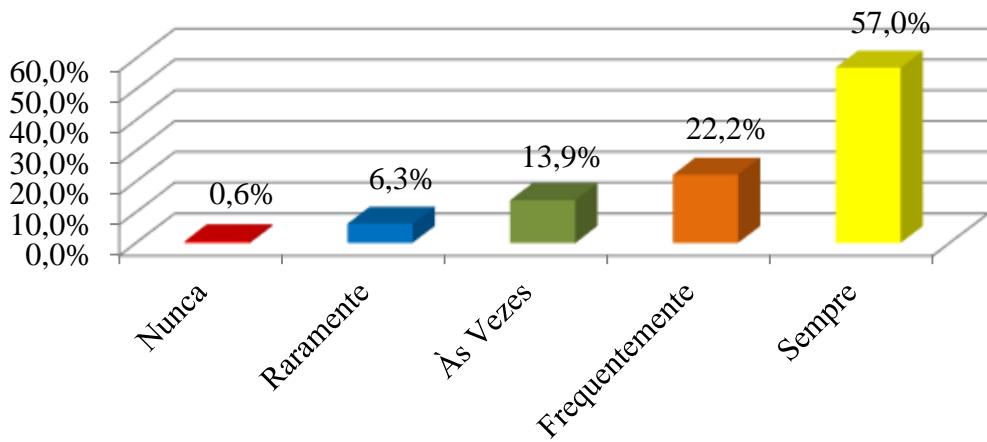
Em sua opinião, o PDE-Escola, da maneira como é utilizado em sua escola auxilia a sistematização das ações pedagógicas?



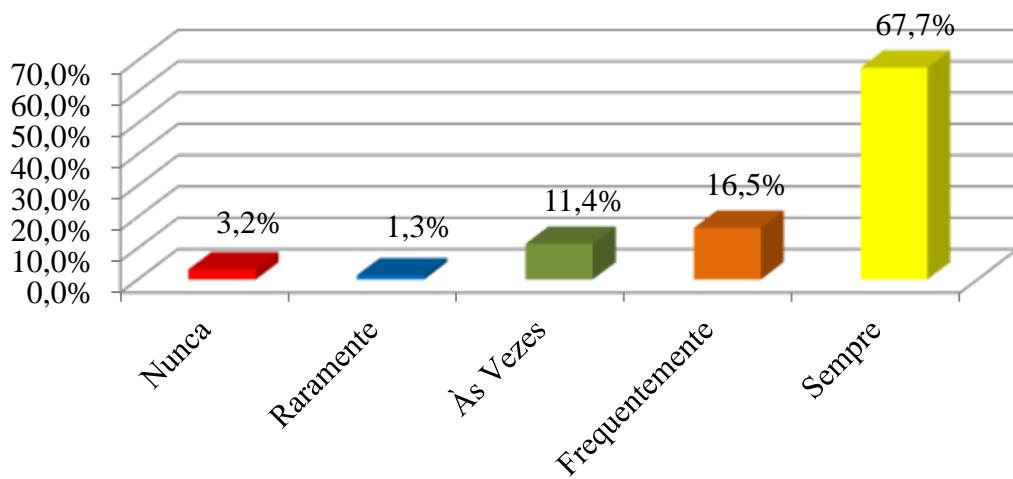
O PDE-Escola, se utilizado, tem influência no desempenho pedagógico da escola?



O PDE-Escola, se utilizado, tem influência no desempenho administrativo da escola?



O conselho de escola participa da elaboração do PDE-Escola?



Como você considera seu grau de conhecimento acerca dos Programas Federais oferecidos para as escolas de educação básica?

