

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO E RESULTADOS EDUCACIONAIS

Cynthia Paes de Carvalho

PUC-Rio/Brasil

cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

Alicia Catalano Bonamino

PUC-Rio/Brasil

alicia@puc-rio.br

Maria Dolores B. Kappel

PUC-Rio/Brasil

dolores.kappel@gmail.com

Resumo: Análise das ações e percepções de 551 secretarias de educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil sobre a contribuição do Planejamento Estratégico - PES para a melhoria da gestão e dos resultados educacionais. Essas informações foram comparadas com os dados da Prova Brasil 2005 e 2007, objetivando verificar em que aspectos a implementação do PES contribuiu para a melhoria do desempenho escolar. O estudo evidenciou o potencial do PES para a melhoria da gestão e para a focalização na melhoria dos resultados educacionais.

Palavras-chave: gestão educacional; secretarias de educação; planejamento estratégico; resultados educacionais.

INTRODUÇÃO

O debate em torno do planejamento educacional não é novo. Desde sua construção histórica a partir das primeiras Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4.024/61) (Trigueiro, 1987), o mesmo foi abordado, por força da extrema centralização imposta pelo Poder Executivo, especialmente, na década de 70, como mecanismo restrito à implementação de políticas gestadas e geridas pela tecnoburocracia central.

Posteriormente, na década de 80, com a descentralização da gestão, o planejamento coloca-se como uma alternativa para a redução do poder de intervenção do Estado, possibilitando o questionamento do planejamento centralizado, incoerente com a priorização da capacidade de planejamento e de gestão das instâncias locais. Defendia-se, então, o planejamento e a gestão descentralizados por meio da instituição de sistemas educacionais estaduais e municipais que planejassem suas necessidades e administrassem suas redes escolares sem a excessiva dependência das burocracias centrais das décadas anteriores.

Nesse contexto de “territorialização das políticas educativas” (Barroso, 1996) e de redefinição do papel do Estado nos processos decisórios da educação e de partilha de poderes entre a administração central, local e as próprias escolas, surge, no final da década de 1990, por iniciativa do Ministério da Educação, o Planejamento Estratégico das Secretarias de Educação (PES), como uma política de modernização administrativa em prol da melhoria efetiva das condições de funcionamento das redes escolares.

Destaca-se, assim, a confiança no planejamento educacional, seja na perspectiva normativa e instrumental da década de 70, seja naquela que busca garantir a transferência de decisões para os níveis locais, a partir dos anos 90.

Face às expectativas depositadas no planejamento educacional, desenham-se neste estudo dois objetivos. O primeiro diz respeito à análise da percepção das equipes de secretarias municipais de educação sobre a contribuição do PES para a melhoria da gestão educacional. O segundo envolve a averiguação de possíveis nexos entre a adoção do PES e a melhoria dos resultados educacionais em redes municipais de Ensino Fundamental.

Além desta introdução, o artigo está dividido em três seções. A primeira faz uma breve descrição do Programa PES. Na segunda seção, descrevemos a metodologia de análise da percepção das secretarias municipais de educação sobre a contribuição do PES para a melhoria de sua gestão. Na terceira e última parte apresentamos os resultados da pesquisa sobre estas percepções cotejando-as com os dados da Prova Brasil¹ 2005 e 2007, a fim de verificar em que dimensões concretas estas contribuições efetivamente ocorreram.

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA – PES

A década de 80 marca um período de estagnação econômica, de grande desemprego, altos índices de inflação e de crise do modelo de intervenção do Estado. No entanto, é também um período de intensa participação popular, de fortalecimento dos movimentos sociais e de luta pela redemocratização do país. O início da década de 80 ficou marcado pelas mobilizações que reivindicavam eleições diretas. A sociedade brasileira aspirava à restauração das liberdades individuais e à criação de um projeto democrático. O grande pacto político contra o governo militar culminou com a Constituição de 1988. A nova Constituição e a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei no. 9.694 de 1996) alteraram profundamente as relações federativas do país, redistribuindo responsabilidades e recursos do plano federal para os estados e municípios, com significativo impacto político-administrativo

(Arretche, 1999). Na nova distribuição de competências, os municípios ficaram responsáveis, prioritariamente, pelo Ensino Fundamental e pela Educação Infantil e os estados pelo Ensino Médio. Em conjunto, estas medidas alavancaram, principalmente a partir da criação do FUNDEF - Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério – em 1996, a descentralização administrativa, financeira e pedagógica que vem se desenhando no país desde 1980, com forte viés municipalista.

A preocupação com os impactos gerados tanto pela crise econômica e fiscal das décadas de 1980 e 1990 como pelos processos de descentralização das responsabilidades educacionais sobre a organização das secretarias de educação e das escolas públicas, abriu espaço para a discussão de novas propostas educativas e organizacionais, incluindo o planejamento educacional, face à necessidade de formação de quadros com novas competências de gestão.

A implementação de políticas públicas em conformidade com os novos princípios legais e com as novas instâncias de atuação educacional tem representado, por um lado, uma oportunidade ímpar de agregar capacidades e somar esforços, num setor tão crucial quanto a educação e, por outro, um imenso desafio para as secretarias de educação, que convivem num contexto de intensa municipalização e expansão do acesso ao Ensino Fundamental e, mais recentemente, ao Ensino Médio.

A ampliação da cobertura da escolarização básica e da dimensão das redes de ensino estaduais e municipais se, de um lado, trouxe como consequência positiva o aumento expressivo da taxa de atendimento do sistema educacional, de outro explicitou ainda mais os desafios da qualidade do desempenho do sistema público, como mostram os dados das sucessivas avaliações da educação básica desenvolvidas no país desde 1995 pelo Ministério da Educação (INEP/MECⁱⁱ). Tais desafios têm se mostrado ainda mais agudos nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste (Oliveira & Araújo, 2005).

Planejamento Estratégico da Secretaria (Pes) como Ferramenta Estruturante da Gestão Educacional

Dentre as ações desenvolvidas no âmbito do Ministério da Educação buscando promover a melhoria do desempenho do ensino público, destaca-se o programa FUNDESCOLA - Fundo de Fortalecimento da Escolaⁱⁱⁱ, que desde 1998 atua em parceria com as secretarias de educação nos estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. A perspectiva de intervenção do FUNDESCOLA foi construída a partir da hipótese de que a ineficiência da educação básica brasileira constitui-se também como uma questão de gestão,

evidenciada, sobretudo, pela falta de planejamento estratégico e coordenação dos sistemas educacionais nos diferentes níveis.

Esta perspectiva valoriza, de um lado, a escola e sua responsabilidade frente aos desafios da qualidade do ensino, com ênfase na superação do fracasso escolar, e, de outro, a necessidade de investimento na capacidade gerencial dos agentes educacionais, fortalecendo a governabilidade, estrategicamente coordenada, do sistema. Segundo os documentos do FUNDESCOLA, propõe-se a ruptura com a cultura burocratizada, dominante na administração pública brasileira, em direção à construção das competências necessárias para uma gestão estratégica e comprometida com resultados (Banco Mundial/UNICEF, 1997).

Tomando como hipótese a gestão da escola e do sistema de ensino como fatores de forte impacto no fracasso escolar, o Programa preconizava a necessidade da implantação de um gerenciamento estratégico dos sistemas que garantisse o foco na escola - inclusive fortalecendo-a do ponto de vista institucional - e na qualidade da educação efetivamente oferecida. Considerava-se que a gestão educacional estava marcada pela burocratização, era refratária a mudanças e compunha um sistema de baixa responsabilidade (entre os diferentes atores envolvidos), que funcionava sem uma visão estratégica, desenvolvendo ações quase sempre pontuais, desarticuladas e inconsistentes.

Assumindo esta perspectiva, foi desenhado em 2001 o PES - Planejamento Estratégico da Secretaria^{iv} - produto do programa FUNDESCOLA voltado para o fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos dirigentes educacionais na gestão das redes escolares, com vistas ao desenvolvimento de uma eficiência sustentada do sistema educacional, através da implementação de uma metodologia de planejamento estratégico em secretarias de educação.

Pode-se dizer que a partir daquele momento o FUNDESCOLA, enquanto expressão da política pública federal na área da educação, elegeu a promoção do planejamento estratégico em todos os níveis (escolas, secretarias municipais e estaduais) como pilar *estruturante* do Programa e principal matriz a partir da qual as demais ações programáticas ganhariam sentido e dimensão estratégica.

Até 2007, o Programa FUNDESCOLA fomentou o desenvolvimento do planejamento estratégico num universo de 971 secretarias de educação (4 estaduais e 967 municipais), distribuídas nas três regiões (150 delas na Região Norte, 588 na Região Nordeste e 233 na Centro Oeste).

2. METODOLOGIA

Neste estudo, desenvolvemos uma análise das informações fornecidas pelas secretarias de educação sobre suas ações e as percepções a respeito da contribuição do PES para a melhoria da gestão e dos indicadores educacionais locais. Estes dados foram obtidos a partir de pesquisa sobre a implementação do PES realizada em 2007, descrita a seguir. A análise coteja as informações sobre a percepção das equipes das secretarias de educação com os dados da Prova Brasil 2005 (anterior à implementação do PES) e 2007 (posterior à implementação e à própria de avaliação), a fim de verificar em que aspectos o Programa contribuiu para a melhoria do desempenho do alunado das redes de ensino das secretarias municipais.

A avaliação do PES desenvolveu-se em duas etapas: na primeira etapa realizamos um estudo exploratório junto a seis secretarias de educação (2 estaduais e 4 municipais) para identificar dimensões mais pertinentes de análise que foram operacionalizadas em itens de questionário (Bonamino & Paes de Carvalho, 2005). Na segunda etapa, a partir da validação do instrumento, o questionário foi aplicado no conjunto das 961 secretarias de educação de 19 Estados das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, no qual o Programa foi implantado (Kappel, 2007), obtendo-se um retorno de 64,6% do universo.

O questionário foi construído a partir de três categorias-chave para a compreensão do impacto e das possibilidades de implementação sustentável de mudanças gerenciais e educacionais nos órgãos responsáveis pela gestão educacional que adotaram o PES, a saber: cultura organizacional, focalização da gestão e desenvolvimento institucional:

- **Contexto e Cultura Organizacional** - estrutura organizacional da secretaria e sua dinâmica de funcionamento, quadros técnicos existentes, estilos de gestão e liderança, processos decisórios, grau de autonomia e responsabilização dos diferentes atores, articulação entre atores e diferentes instâncias de decisão e execução.
- **Focalização da Gestão** - acuidade e consistência no diagnóstico dos problemas da secretaria, coerência entre as estratégias e metas estabelecidas a partir do planejamento estratégico, grau de articulação das ações definidas, práticas de monitoramento e avaliação.

- **Desenvolvimento Institucional** - valorização da dimensão técnica do trabalho da secretaria, grau de fortalecimento institucional interno e externo, relação com a rede pública e com as escolas, capacitação dos diferentes agentes e graus de internalização do planejamento, modalidades de apropriação da metodologia de planejamento e sustentabilidade das mudanças ocorridas a partir da implementação do planejamento estratégico.

Na construção das referências do instrumento foram especialmente relevantes os estudos sobre gestão educacional e escolar^v. Cabe assinalar, entretanto, que estudos desse tipo, principalmente os relacionados com a gestão educacional, constituem uma área de desenvolvimento recente no Brasil, com baixo nível de especificidade e estruturação. Caracterizada por buscar aplicar os princípios gerais da administração à educação, a gestão educacional é uma área de conhecimento condicionada pelo desenvolvimento das teorias gerais destes dois campos (Ball, 1989; Casassus, 1999).

Apesar dessas limitações, a literatura mais recente sobre o tema sublinha a importância de uma boa gestão para a qualidade da educação. Sustenta-se que a gestão incide sobre o clima organizacional, sobre as formas de liderança e de condução institucional e sobre o aproveitamento dos recursos humanos e do tempo. A gestão intervém, ainda, no planejamento das tarefas, na distribuição do trabalho e na sua produtividade, na eficiência da administração e no rendimento dos recursos materiais (Undurraga e Araya, 2000; Casassus, 1999). Através de cada uma destas dimensões, a qualidade dos processos gerenciais interfere nas políticas educacionais das secretarias de educação, na administração das redes de ensino e das escolas (Sammons, 2008).

Estas dimensões foram operacionalizadas no questionário em 3 blocos (contexto; focalização da gestão e desenvolvimento institucional), aos quais se agregou um bloco sobre o processo de elaboração/implementação do PES, além do bloco de identificação da secretaria e de caracterização do respondente, totalizando 55 itens.

Para realizar o presente estudo, foram selecionadas – dentre as 621 secretarias que responderam à pesquisa - as 551 secretarias municipais que possuíam resultados da Prova Brasil em 2005 e em 2007 para a 4ª série do Ensino Fundamental. O universo investigado incluiu assim 101 secretarias municipais de educação da Região Norte (18,3%), 283 da Região Nordeste (51,4%) e 167 da Região Centro-Oeste (30,3%).

O estudo procurou cotejar os dados coletados no survey de 2007 com a proficiência dos alunos. Para isso foi criado um indicador dicotômico que apresenta diferenças positivas ou negativas na média padronizada dos resultados de Língua Portuguesa e Matemática da 4ª série da Prova Brasil 2007 ("ex-post"), considerando os dados da Prova Brasil em 2005 como "ex-ante". Foi também desenvolvido outro indicador dicotômico que agregou os diferentes estágios de implementação do PES em dois grupos: um inicial com as fases de preparação e análise diagnóstica, e o segundo com os estágios finais, que incluem a definição da visão estratégica, a elaboração e execução do plano de ação (PES).

Com este estudo pretendemos contribuir para o debate sobre a relevância de políticas de indução de melhoria dos resultados educacionais, a partir da disseminação de ferramentas de gestão educacional.

3. RESULTADOS DO SURVEY

Neste tópico descrevemos os principais resultados do survey relativos as 551 secretarias selecionadas para o presente estudo. A apresentação dos resultados acompanha a estrutura do questionário.

A quase totalidade destas secretarias oferecia Educação Infantil, 65,5% delas tinha até 800 matrículas nesse nível de ensino. No que se refere à oferta de Ensino Fundamental, 75% das secretarias contava à época com até 6.000 alunos matriculados.

No que se refere aos recursos humanos da secretaria e à rede escolar por ela administrada, a análise dos dados indicou que mais da metade das secretarias tem até 80 funcionários, podendo ser caracterizadas como organizações de pequeno porte. Menos da metade das secretarias, entretanto, tem mais de 80% de seus funcionários efetivos.

A distribuição de escolas urbanas e rurais de Educação Básica, administradas pelas secretarias municipais de educação pesquisadas - 76% delas têm até 10 escolas urbanas e 70% das secretarias têm até 30 escolas rurais -, mostra que se trata de redes municipais de pequeno porte.

A avaliação dos informantes sobre a infra-estrutura e as condições de funcionamento das secretarias investigadas foi fundamentalmente positiva: 57,2% deles as consideraram boas ou ótimas.

3.1. A implementação do PES nas Secretarias Pesquisadas

No processo de elaboração do PES, os atores das secretarias municipais que mais participaram (muitas vezes ou sempre) foram os técnicos da área pedagógica (74,5%), seguidos dos secretários (71,8%) e os técnicos ou equipes de planejamento ou gestão (69%), os técnicos da área administrativa (49,8%), e os diretores de escola (37,6%). Ainda que a orientação do Manual do PES seja no sentido da participação de toda a comunidade escolar no processo, a menor participação registrada foi a dos representantes das comunidades (6,9%).

3.2. Desafios educacionais e gerenciais

Todas as alternativas de desafios educacionais e gerenciais apresentadas no questionário foram reconhecidas como relevantes por vários informantes. Destacaram-se como principais desafios educacionais: a reprovação/repetência, a distorção idade-série; abandono/evasão; a inadequação das metodologias de ensino e do sistema de avaliação do rendimento escolar. Dentre os desafios gerenciais, foram mencionados com maior frequência a ausência de uma política de planejamento, as dificuldades para reunir os técnicos da secretaria, a ausência de objetivos e metas claras, a falta de capacitação dos profissionais envolvidos na gestão e as mudanças nas equipes da secretaria.

Do ponto de vista das políticas ou ações voltadas para a solução dos problemas educacionais detectados, a grande maioria das secretarias municipais informou que desenvolvia algum tipo de programa/ação para melhorar seus indicadores educacionais.

Quanto aos gerenciais, dos cinco principais desafios destacados, três se articulam à formação ou à cultura profissional dos técnicos e gestores (ausência de uma política de planejamento, ausência de objetivos e metas claras, falta de capacitação dos profissionais envolvidos na gestão). Os demais desafios (mudanças nas equipes da secretaria e dificuldades para reunir os técnicos envolvidos na elaboração do PES) podem ser interpretados como expressões da carência de políticas mais consistentes de integração de pessoas e equipes, possivelmente também relacionadas às condições funcionais ou organizacionais do trabalho dos gestores.

3.3. Avanços Educacionais e Gerenciais proporcionados pelo PES

Todas as alternativas de avanços gerenciais e educacionais apresentadas no questionário também foram reconhecidas como importantes por vários informantes. No

âmbito municipal observou-se uma interessante articulação entre os avanços gerenciais e os avanços educacionais apontados pelas secretarias: os esforços para melhorar os indicadores educacionais e a melhoria da gestão educacional da rede parecem corresponder à percepção de melhorias nos resultados educacionais – taxa de reprovação/repetência, taxa de abandono/evasão, taxa de distorção idade-série e taxa de analfabetismo. O alinhamento entre os desafios diagnosticados, as políticas desenvolvidas e os avanços identificados, mostra um possível efeito de focalização da gestão que pode estar associado à implementação do PES. Logicamente, é preciso considerar nesse momento que estes resultados correspondem à percepção dos informantes. Mais adiante discutiremos a possível correlação destas percepções com os resultados educacionais.

Os demais avanços gerenciais priorizados (diminuição da carência de pessoal de apoio pedagógico e diminuição do índice de faltas dos professores) indicam uma maior mobilização e integração entre os técnicos e equipes mais comprometidas com a melhoria da gestão, o que foi considerado pelos respondentes como um avanço relevante proporcionado pelo PES.

Do ponto de vista da percepção dos gestores sobre os funcionários e a gestão das relações institucionais, os aspectos mais relevantes indicados foram a mobilização dos funcionários para melhorar a gestão (65%) e a existência de uma liderança forte e atuante (62,8%). No entanto, apenas 18% dos respondentes indicaram a adoção de medidas de promoção da colaboração para a melhoria contínua dos processos de gestão, apontando para uma relativa fragilidade do desenvolvimento institucional alcançado e para os riscos de sua sustentabilidade. Também os demais itens diretamente relacionados à valorização profissional/técnica dos funcionários apresentam percentuais de resposta baixos; os funcionários são valorizados através de mecanismos de profissionalização e responsabilização (38,7%); oferta de curso de aperfeiçoamento em gestão (34,8%); e acompanham-se o nível de participação dos funcionários (34,5%).

3.4. Focalização da gestão e resultados educacionais

Na parte do questionário que investigava a questão da focalização da gestão, um dos itens indagava sobre os avanços gerenciais proporcionados pelo PES. Na percepção das secretarias, a implementação do PES foi considerada positiva e estruturante. No entanto, cinco alternativas concentraram mais de 37% das respostas. A resposta mais assinalada refere-se ao esforço para melhorar os indicadores educacionais (55,2%), seguida da integração dos

recursos humanos responsáveis pela gestão educacional no sentido da colaboração entre os diferentes membros p/melhoria da educação (41,7%) e do compromisso das equipes técnicas com a melhoria da gestão (41%).

A maior integração entre as equipes também foi percebida como um dos avanços gerenciais proporcionados pelo PES por 39% das secretarias, enquanto que 37,4% consideraram relevante a melhoria na gestão educacional das redes de ensino.

Outro aspecto destacado foi o uso de informações e a valorização de indicadores educacionais como parâmetro para a definição das ações, metas e estratégias da gestão educacional. Embora muitas secretarias tenham indicado dificuldades em lidar com informações, 54,4% delas apontaram este item como sendo uma das principais mudanças ocasionadas pelo PES. Por outro lado, cabe ressaltar que 47,9% dos respondentes registraram o aumento da periodicidade do contato com as escolas e outros 46,3% a maior facilidade de acesso às informações necessárias para o trabalho do secretário e dos funcionários. Cabe destacar, ainda, o percentual de secretarias (41,7%) que passou a promover programas/ações de melhoria da qualidade da educação desde a execução do PES.

3.5. O PES e a melhoria dos resultados educacionais

Nesta parte do estudo, cotejamos as percepções das secretarias sobre as contribuições do PES com os dados da Prova Brasil 2005 e 2007, a fim de verificar em que aspectos a implementação do planejamento estratégico contribuiu para a melhoria dos resultados escolares das redes de ensino das secretarias municipais.

Dentre as 551 secretarias participantes da pesquisa, cabe ressaltar inicialmente que 400^{vi} (72,6%) alcançaram uma diferença positiva na nota média padronizada dos resultados de Língua Portuguesa e Matemática da 4ª série da Prova Brasil entre 2005 e 2007.

Comparamos as respostas mais enfatizadas pelas secretarias sobre as mudanças mais importantes propiciadas pelo PES, levando em consideração a fase de implementação do Programa (inicial ou final) em que elas se encontravam. Observamos diferenças relevantes na apropriação das principais ferramentas gerenciais disseminadas pelo PES, evidenciando o potencial do Programa no sentido do desenvolvimento institucional e da focalização da gestão das secretarias com vistas à melhoria dos resultados educacionais.

Isso ficou evidente no caso do uso de dados e informações e, ainda, da utilização de indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões, tendo sido mais apontado,

proporcionalmente, pelas secretarias municipais que estavam na fase final do PES do que pelas que estavam nos estágios iniciais (76,5% e 46,3%, respectivamente).

A mesma tendência foi observada em relação à existência de mais facilidade de acesso às informações necessárias para o trabalho do secretário e dos funcionários pelas secretarias que se encontravam na fase final do que na inicial (67,6% e 36,2%, respectivamente).

Da mesma forma, o aumento da periodicidade do contato com as escolas foi apontado por 72,1% das secretarias que já se encontraram na fase de elaboração e execução do Plano de ação, enquanto dentre aquelas que se encontravam em fases anteriores, apenas 38,1% indicaram esta mudança como relevante.

Finalmente, a promoção de programas/ações de melhoria da qualidade da educação foi apontada por 71,3% das secretarias que atingiram a etapa final do PES, enquanto apenas 27,2% daquelas que se encontravam em fases anteriores consideraram esta mudança importante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das percepções dos agentes das secretarias de educação em relação às contribuições do planejamento estratégico para a melhora da gestão e dos resultados educacionais e sua análise à luz dos resultados da Prova Brasil evidenciam o potencial que esta ferramenta encerra para a melhoria da gestão e para sua focalização na melhoria dos resultados educacionais.

Face às expectativas positivas que historicamente foram depositadas no planejamento estratégico no campo educacional, a pesquisa realizada pretendeu contribuir para qualificar o debate sobre as políticas de desenvolvimento da gestão e da formação de gestores, a partir de um solo menos abstrato e mais empírico.

NOTAS

ⁱ A Prova Brasil é uma das avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados. Nos testes aplicados na quarta e oitava séries (quinto e nono anos) do ensino fundamental e na terceira série do ensino médio, os estudantes respondem a itens (questões) de língua portuguesa, com foco em leitura, e matemática, com foco na resolução de problemas (<http://portal.mec.gov.br/>).

ⁱⁱ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.

ⁱⁱⁱ O Programa FUNDESCOLA, sob a responsabilidade do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), resultou de um acordo de empréstimo firmado pelo Governo Federal com o Banco Mundial (BIRD) em 1997. O programa foi executado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB - MEC) em parceria com secretarias estaduais e municipais de educação das zonas de atendimento prioritário formadas por microrregiões com municípios mais populosos definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), atendendo a 384 municípios e 19 estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste (<http://www.fnde.gov.br/fundescola/> - acesso em 15/03/2006).

^{iv} O PES - Planejamento Estratégico da Secretaria - pretende ser um “*processo gerencial desenvolvido pelas Secretarias de Educação e coordenado pelas lideranças (Secretários de Educação e técnicos envolvidos), para o alcance de uma situação desejada, da maneira mais eficiente e eficaz, com a melhor alocação de esforços e recursos*” (Documento de Referência para a Avaliação do Planejamento Estratégico - PES do Programa FUNDESCOLA).

^v No caso da gestão das secretarias de educação, adota-se a expressão gestão educacional, enquanto se reserva o termo gestão escolar para falar da administração das escolas.

^{vi} Destas secretarias 79 (19,8%) estão na Região Norte, 202 (50,5%) na Região Nordeste e 119 (19,8%) na Região Centro-Oeste.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRETCHE, M. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. São Paulo: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 40, ANPOCS, p. 111-141, junho de 1999.

BALL, S. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: PAIDÓS/MEC, 1989.

BANCO MUNDIAL/UNICEF. *Chamada à Ação: combatendo o fracasso escolar no Nordeste/Programa de Pesquisa e Operacionalização de Políticas Educacionais*. 2ª edição. Brasília: Projeto Nordeste, 1997.

BARROSO, J. *O Estudo da Escola*, Porto: Porto Editora, 1996.

BONAMINO, A.; PAES DE CARVALHO, C. Avaliação da Implementação do PES – Planejamento Estratégico – nas Secretarias de Educação – 1ª Etapa da Avaliação. Relatório Final. Brasília: MEC/SEB/DPR, 2005.

CASASSUS, J. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. In: *EN la gestión en busca del sujeto*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO, 1999.

HOYLE, E. *The politics of school management*. London: Hodder and Stoughton, 1986.

MEC/FUNDESCOLA. *Planejamento estratégico - Guia de consulta*. Coordenação de desenvolvimento Institucional (CDI) / Gerência de Planejamento Estratégico (GPES). Brasília: FUNDESCOLA/MEC, Janeiro 2003 (mimeo).

MEC/INEP. *Resultados SAEB 2003 - Séries Históricas*. Brasília : /MEC/INEP, 2004.

OLIVEIRA, R. P. & ARAUJO, G. C. *Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. REVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO, n. 28, 2005, pp. 5-23.

TRIGUEIRO MENDES, D. *Filosofia da educação brasileira*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte : Editora UFMG, 2008, p. 335-382.

UNDURRAGA, C. e ARAYA, C. *Estudio de la situación de la enseñanza de la gestión y política educativa en Chile*. Santiago de Chile, 2000 (mimeo).

XAVIER, A. C. R. Como elaborar o Planejamento Estratégico de sua Secretaria de Educação. Brasília: MEC/FUNDESCOLA, 2001.