

IMPACTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE-ESCOLA) NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA DE JOÃO PESSOA – PB.

Kátia Valéria Ataíde e Silva
Universidade Federal da Paraíba
kavaleria@bol.com.br

Maria da Salette Barboza de Farias
Universidade Federal da Paraíba
runasluz@gmail.com

Resumo: Este trabalho reflete sobre as ações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) e seu impacto na gestão escolar municipal de João Pessoa/PB. Estudamos dois modelos de gestão: o modelo gerencial embasado na teoria da administração moderna e o modelo de gestão democrática fundamentado na participação, autonomia e na descentralização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados levantamento bibliográfico e entrevista. A análise está sendo feita a partir da Análise de Conteúdo. Os resultados parciais evidenciam que as ações do PDE-escola têm reforçado a organização do trabalho escolar, porém pouco tem contribuído para a gestão democrática.

Palavras-chave: PDE-escola; reforma do estado; modelos de gestão.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX e o início do século XXI têm sido marcados por profundas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, configurando um novo e complexo cenário mundial societário, orientado pelos pressupostos da política neoliberal e a economia globalizada. A política neoliberal defende a excelência do livre mercado e da livre iniciativa, sendo estes reguladores não só da economia, bem como, das relações políticas, sociais e culturais (SADER, 1996).

De acordo com Antunes (1995), a partir da década de 1970 e, sobretudo nos anos 1980, a economia mundial sofre uma crise, a crise estrutural do capital. O padrão de acumulação, constituído pelo binômio taylorismo/fordismo, começa a dar sinais de esgotamento. Para recuperar o padrão de produção do capital e sua flexibilidade, o capitalismo implanta um processo de reestruturação da produção com o modelo de produção japonês, o Toyotismo, flexibilização da gestão e produção do capital. Este processo de transformações vai interferir em grande medida, na organização da produção, bem como, nas esferas do Estado e das políticas públicas sociais. Neste período assistem-se os ataques ao Estado e as políticas sociais, com a proposta de redefinição do papel do Estado, reformulação na sua estrutura, seu papel, suas formas de organização e gestão pública para garantir serviços de qualidade à população.

O Brasil, sobretudo na década de 1990, participou do movimento internacional de Reforma do Estado, sob a lógica neoliberal e das diretrizes dos Organismos Internacionais. A

Reforma do Estado implementada no Brasil seguiu o modelo de administração gerencial, com a introdução de técnicas gerenciais modernas na administração pública. Essa mesma lógica foi adotada no conjunto das reformas educacionais, sobretudo no âmbito da Educação Básica, com foco na sua gestão e descentralização, buscando a melhoria da qualidade da educação pública e a implantação da gestão democrática escolar. Nesse processo, as escolas públicas brasileiras foram contempladas com Planos, Programas e Projetos educacionais descentralizantes, originários de acordos entre o Mundial (BM) e o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Destaca-se aqui o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), criado em 1997, com o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola), o seu principal projeto, que por meio do modelo de planejamento estratégico – gerencial na escola, busca a “modernização da gestão e fortalecimento da autonomia escolar e a melhoria da qualidade do ensino” (XAVIER; SOBRINHO, 1999).

Neste texto pretendemos refletir sobre a operacionalização do PDE-escola e a sua contribuição no processo de democratização da gestão escolar. Assim, no primeiro momento faremos breve discussão sobre a reforma do Estado brasileiro e as reformas educacionais; em seguida abordaremos sobre os modelos de gestão; no terceiro momento descrevemos o PDE-escola, com a indicação dos caminhos percorridos na investigação, e por fim, apresentaremos os resultados parciais obtidos.

Reforma do Estado Brasileiro e Reformas Educacionais: alguns elementos

Nas últimas décadas do século XX, a Reforma do Estado compôs a agenda central dos governos nacionais, na perspectiva de modernização da gestão pública. De acordo com Frigoto & Ciavatta (2003) estas reformas foram orientadas pela política neoliberal, subordinadas aos Organismos Internacionais, tendo no Banco Mundial (BM) mais influente organismo de financiamento de projetos de desenvolvimento, com impacto no conjunto das políticas públicas em geral, sobretudo nas políticas educacionais.

No Brasil, a Reforma do Estado começou a ser pensada no Governo de Fernando Collor de Melo, em 1989, fortalecendo-se no Governo neoliberal do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003). Em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com o objetivo de definir as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (BRASIL, 1995). Este Plano propõe uma administração gerencial, com a introdução de técnicas gerenciais modernas na administração pública. Como pontua Oliveira (2001) com a reforma buscou - se uma nova perspectiva de gestão pública estatal, tendo como base as tendências da administração empresarial. Este processo fundado na visão economicista tem no mercado suas principais diretrizes. As reformas, conforme análise de Dourado “estavam assentadas em premissas de modernização da gestão, racionalização e privatização” (DOURADO, 2001, p. 49). Assim, um novo perfil do Estado é construído, com a função de provedor, executor direto das políticas públicas sociais, cedendo lugar para o exercício de regulação e avaliação destas políticas. Para Dourado (2001) essa nova configuração estatal representou a minimização do

papel do Estado no tocante às políticas públicas, desobrigando-o das suas responsabilidades sociais, transferindo-as para a sociedade e, particularmente, para o mercado.

Pereira(1997), um dos principais idealizadores da Reforma do Estado brasileiro, argumenta que a reforma objetivou a reconstrução da administração pública em bases modernas, racionais, para superar o modelo burocrático, centralizado, tornando-o mais flexível, descentralizada, transparente, autônoma e eficiente. Na Reforma do Estado, o modelo gerencial é apresentado como modelo ideal para o Estado brasileiro tornar-se gerencialmente mais fortalecido e obter legitimidade. Assim, as idéias de descentralização, participação, qualidade, flexibilização e eficiência, utilizadas no gerenciamento das empresas privadas começam a ganhar valor e espaço no âmbito das administrações públicas, incluindo os sistemas educacionais e espaços públicos escolares. Nestes termos, concordamos com a análise de Cabral Neto (2009) ao mostrar que a administração pública assume essencialmente características técnicas, afastando-se de qualquer conotação política. No Brasil, a partir da década de 1990, esse “novo” modelo de gestão pública foi implantado nos três níveis governamentais: federal, estadual e municipal.

No setor educacional registra-se a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) - Lei 9.394/96, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e os Sistemas de Avaliação Externa, a exemplo do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM, entre outros. Na área de financiamento, citamos a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Lei nº 9424/96, FUNDEF, (desde 2006, passou a FUNDEB), o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), criado em 1997, e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola), dentre outros.

A respeito da reforma educacional dos anos de 1990, Oliveira (2001) no seu texto *“A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado”*, afirma que essas reformas foram conduzidas de forma gradativa, difusa e segmentada, porém com rapidez surpreendente, com o discurso da técnica e da racionalidade administrativa, para as mudanças na gestão da educação pública. Para França (2006), as políticas de gestão descentralizadas buscavam mudanças no desempenho do sistema educacional, com ênfase na autonomia da escola e no financiamento do ensino fundamental. Notadamente, a organização e gestão do sistema educacional tornaram-se dimensões privilegiadas nas reformas, sendo “a escola eleita como espaço central das políticas educacionais e responsabilizada pelo seu próprio sucesso e a qualidade do ensino” (KRAWCZYK, 1999, p. 118).

Nesta reflexão, é importante também ressaltar o papel da sociedade civil no movimento de luta e elaboração de propostas políticas para a educação Básica brasileira. A esse respeito, os estudos de Oliveira (2001) vão indicar que a década de 1990, pode ser caracterizada pela participação da sociedade, em termos de formulação de propostas no campo educacional brasileiro, sobretudo nos aspectos concernentes à sua gestão e descentralização. Entretanto, sabemos que em grande medida, a lógica gerencialista foi difundida no campo da educação brasileira, transportada para o âmbito dos sistemas centrais e espaços públicos escolares.

Oliveira (2000) vai afirmar que, a estratégia é incorporar, em nome da eficiência, os valores e procedimentos do mercado para o interior do sistema educativo e escolas públicas.

Foi com esse raciocínio que se transportou o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) para os espaços escolares. Para Gentili (1995) a Gerência de Qualidade Total constitui o intento mais sistemático de transformar a escola em uma instituição produtiva à imagem e semelhança das empresas. Essa lógica gerencialista na gestão da educação está na contraposição da proposta de democratização da gestão escolar, construída historicamente pelos movimentos sociais. A seguir discorreremos sobre duas propostas de gestão de bases ideológicas e organizacionais diferenciadas: proposta de gestão gerencial e a proposta de gestão democrática.

Propostas de Gestão: do modelo gerencial a proposta democrática

O modelo gerencial ou gerencialismo emergiu na segunda metade do século XX, no contexto de crise do modelo burocrático weberiano (CASTRO, 2007). As primeiras experiências do modelo gerencial (*managerialism ou public management*) no serviço público foram implantadas na Europa, na Grã-Bretanha (1979) e nos Estados Unidos da América (1980). Trata-se de uma estratégia neoliberal para a gestão do serviço público. Esse gerencialismo é um modelo de gestão inspirado na administração moderna, com os princípios e métodos gerenciais da administração privada, adaptados na administração pública.

Ao longo dos anos, o modelo gerencial passou por mudanças constituindo-se em três perspectivas de gestão gerencialista: o modelo gerencial puro (MGP); o *Consumerism*; e o *Public Service Orientation* (PSO) (ABRUCIO, 2003). Tomando por referência a análise realizada por Cabral Neto (2009), o MGP surgiu em consonância com as teses neoliberais, tornando-se o propulsor das mudanças no modelo burocrático weberiano, na tentativa de tornar o serviço público mais próximo do setor privado, considerado mais eficiente e produtivo. O ponto central do MGP é a racionalidade, na busca da eficiência, a produtividade. No *consumerism*, a segunda fase do gerencialismo, compreende uma correção ao modelo anterior, apresentando como características básicas “a flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e prioridades às demandas do consumidor” (CABRAL NETO, 2009, p. 179). O *Public Service Orientation* (PSO) representa uma nova fase do modelo gerencial, apresentando-se com forte tendência a tornar-se hegemônica. Constituem características do PSO, a desburocratização, a descentralização, transparência, *accountability*, a competitividade, autonomia, qualidade, o planejamento estratégico, avaliação, produtividade, flexibilização, dentre outras.

Para Castro (2006;2007) o modelo de gestão gerencial pressupõe uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade orientada para a racionalização, a eficiência e a eficácia. Para esta autora, esse modelo caracteriza-se também pela produtividade, redução e controle dos gastos, a demanda pela qualidade dos serviços públicos, autonomia às agências e aos departamentos organizacionais. Neste modelo gerencial há uma maior responsabilização dos serviços por parte dos gestores, o que significa o uso de estratégias que envolvam a maior participação, controle e responsabilização dos cidadãos

na qualidade dos serviços. Dessa maneira, exigem-se dos gerentes habilidades, competências e criatividade para gerir o serviço público com eficiência, utilizando, entre outras estratégias, a avaliação do desempenho.

No Brasil, o modelo de gestão gerencial acima foi adotado no Plano Diretor da Reforma do Estado, na década de 1990, bem como, incorporado no âmbito da gestão educacional, inclusive nas políticas, a exemplo do Programa Fundescola, criado em 1997, que inseriu com a criação do PDE-escola, o processo gerencial de planejamento estratégico no espaço da escola pública básica. Para Parente (2001) o planejamento estratégico, consiste em uma via técnica e política para mobilizar os meios para a realização da missão do setor ou da organização. Apresenta-se como uma via flexível, adaptável, participativa, de longo prazo, menos normativa e compulsória que a do planejamento tradicional. Neste modelo de gestão, a escola é igualmente percebida como uma empresa, os alunos e alunas como meros consumidores/clientes. Assim, o caráter público, democrático e a dimensão política, humanista e emancipatória da educação deixam de ser um direito social, um valor universal, defendido nos princípios da proposta democrática.

No Brasil, a defesa da gestão democrática na educação não é uma proposição nova. Desde muitos anos, constitui bandeira de luta coletiva, proposta dos movimentos sociais urbanos, especialmente os movimentos dos educadores, para a melhoria da qualidade da educação pública brasileira. Para Castro (2009) a gestão democrática vem sendo colocada em discussão desde os anos de 1930, no movimento dos Pioneiros da Escola Nova, quando já manifestava a participação efetiva da comunidade escolar como estratégia para garantir a democratização da escola. A proposta de democratização da escola está amparada legalmente na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, e na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/96, nos artigos 12 a 15. Esta Lei define o princípio da gestão democrática, apontando a ampliação dos espaços de participação da comunidade na escola, por meio da elaboração coletiva e autônoma do Projeto – Político Pedagógico, a criação dos Conselhos Escolares, bem como, apresenta a realização de eleição direta para escolha de direção escolar.

A gestão democrática escolar, definida por Paro (1997) implica necessariamente, a participação efetiva, o envolvimento da comunidade escolar (diretor, alunos, especialistas, pais, professores e funcionários) na dinâmica e organização do trabalho na sua totalidade, tanto nos processos administrativos e financeiros, como na construção da proposta educativa da escola, comprometida com a formação integral dos alunos e a democratização do espaço escolar. Nesse processo, espera-se que a comunidade escolar assuma e decida sobre o projeto educativo. Antunes (2002) compreende que a gestão democrática é uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem buscando assumir ao longo dos anos, com o objetivo de garantir a descentralização, a participação e a autonomia nas escolas. Assim, na gestão democrática, o diretor escolar, eleito pela comunidade, tem um papel fundamental como articulador político e dialógico entre a escola e os seus membros. Ele não é o responsável único pela escola, devendo possibilitar e ampliar a participação democrática de todos os atores, descentralizando as tomadas de decisões no âmbito do espaço educativo. Dessa forma, o

fortalecimento dos Conselhos Escolares representa também um instrumento de democratização da gestão da escola, mecanismo de participação coletiva e política. Concordamos com Castro (2009) ao indicar a participação política constitui elemento central na gestão democrática escolar. Uma não é possível sem a outra.

Outro aspecto fundamental no processo de democratização da gestão escolar é a construção coletiva da proposta pedagógica da escola, o Projeto Político – Pedagógico (PPP). De acordo com Veiga (1995) é este projeto que define a organização do trabalho da escola como um todo: o eixo norteador de toda a ação política e pedagógica. Ele está em sintonia com a relação social, com as demandas e interesses da comunidade escolar, ultrapassando a simples exigência burocrática e administrativa impostas pelos órgãos centrais de educação. Desse modo, o PPP não se constitui um produto acabado, pronto, por isso, construído e refeito permanentemente num movimento dinâmico de reflexão e avaliação. Como se vê, a proposta de gestão democrática escolar com base ideológica e organizacional diferente apresenta-se em oposição ao modelo gerencial impresso no PDE-escola.

Por dentro do PDE -escola

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) é um dos principais produtos do Programa Fundescola - programa oriundo do acordo financeiro entre o Banco Mundial (BM) e o MEC, desenvolvido em parceria com as secretarias estaduais e municipais de educação nas regiões Norte, Nordeste e Centro – Oeste. Esse Programa integra vários projetos para atender as escolas de Ensino Fundamental, no período de 1998 até 2008, dentre eles o PDE-escola que busca modernizar a gestão da escola, a melhoria da qualidade do ensino fundamental e o fortalecimento da autonomia escolar, com a adoção do planejamento estratégico gerencial que se apóia na lógica da racionalidade técnica, na eficiência e eficácia administrativa (XAVIER; SOBRINHO, 1999; FONSECA, 2003).

Com o PDE-escola, a escola faz um diagnóstico de sua situação, define valores, elabora um plano de metas e ações a serem alcançadas. Para a implantação e elaboração do projeto PDE – escola, a escola constitui o seu Grupo de Sistematização (GS), conforme prescreve o Manual Fundescola. O GS é composto pelo diretor, especialistas e professores. As pessoas que compõem o GS participam de capacitação, para a elaboração e implantação do PDE na escola. O seu processo de operacionalização é definido pelas orientações do Manual, que o descreve passo a passo, como referencial único, padronizado para as escolas. Esse processo é organizado em etapas, sendo: a Preparação; Análise Situacional; Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico; Execução; Acompanhamento e controle. Cada etapa é desenvolvida em tempo determinado pelo Programa. Todas essas etapas são registradas em relatórios com formulário específico, avaliados pelos técnicos do Fundescola, responsáveis pelo seu acompanhamento constante. De acordo com o documento, a elaboração do PDE-escola deve ser feita pela comunidade escolar de modo participativo e coordenada pela liderança da escola. A liderança escolar, especialmente a figura do diretor, é peça importante na divulgação

do PDE – escola no espaço educativo, na mobilização e participação da comunidade escolar e na sua operacionalização.

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

No município de João Pessoa, na Paraíba, o PDE-escola foi implantado, inicialmente, em 08 escolas da rede pública, no ano de 1998, atendendo aos critérios estabelecidos pelo MEC: ter mais de 200 alunos matriculados; Conselho Escolar organizado; condições mínimas de funcionamento e liderança forte (XAVIER; SOBRINHO, 1999). Essas escolas de ensino fundamental se constituíram no nosso campo investigativo, que conforme anunciamos, buscou compreender em que medida o PDE-escola contribuiu para a gestão democrática no universo pesquisado. Para realizarmos a presente investigação tomamos como caminho metodológico a abordagem qualitativa, de caráter interpretativo e dialógico. Segundo Minayo (2002) a pesquisa qualitativa investiga o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, que correspondem à profundidade das relações, dos processos e dos fenômenos.

Como recorte temporal, estabelecemos o período de 1998 a 2008, período inicial de duração previsto pelo MEC. Foram investigadas as oito (08) primeiras escolas de nível fundamental, da rede pública municipal de João Pessoa, Paraíba, sendo estas as escolas que vivenciaram a implantação e operacionalização do plano, desde 1998, apresentando assim por suposto grande experiência. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos documentos oficiais e realizamos entrevistas semi-estruturadas. Conforme argumenta Trivínos (1987) a entrevista semiestruturada valoriza a presença do pesquisador e confere liberdade ao entrevistado no momento de sua realização. Estão sendo entrevistados, os diretores, os coordenadores do PDE-escola e professores das oito escolas selecionadas. Também, entrevistaremos três pessoas responsáveis pelo Comitê de Implantação e Análise do PDE-escola, da Secretaria de Educação do Município de João Pessoa (SEDEC/JP), que acompanham a implantação do referido projeto nas escolas da rede. As entrevistas foram audiogravadas e transcritas. A análise dos dados está sendo realizada a partir da Análise de Conteúdo, tomando as orientações de Bardin (1977). Por tratar-se de uma pesquisa em andamento apresentaremos a seguir resultados parciais.

Resultados Parciais e Conclusões

O conjunto de depoimentos dos sujeitos entrevistados e dos estudos realizados sugere considerações preliminares a respeito do PDE-escola e seu impacto na gestão escolar. Grosso

modo, os dados vem sinalizando de forma favorável ao PDE, principalmente, pelo repasse de recursos financeiros e sua contribuição na melhoria das condições físicas e materiais da escola. As falas indicam que o PDE viabilizou uma melhor organização escolar em seus vários aspectos, bem como, possibilitou a aquisição de materiais e equipamentos para a escola.

Quanto ao processo de elaboração e implantação desse projeto nas escolas, os entrevistados fizeram críticas e apontaram aspectos positivos. Na concepção dos diretores, o PDE chega à escola de forma imposta, “de cima para baixo”, sem consulta à comunidade escolar. A SEDEC reúne a direção das escolas, capacitando-os para a elaboração e implementação do Plano, com a indicação de que seja criado um grupo de sistematização para elaboração e implementação envolvendo a participação da comunidade escolar, entretanto os diretores ressaltam que não conseguem mobilizar a comunidade para que esta participação seja efetivada.

Outra crítica expressa se refere aos prazos mínimos estabelecidos para ser elaborado e encaminhado para a avaliação pelo MEC, sem considerar as condições e a realidade escolar. Mesmo havendo uma capacitação para as pessoas que vão elaborar o Plano (na escola), esta se apresenta insuficiente para garantir um processo de elaboração ágil e autônomo no espaço escolar. Para os entrevistados, esta capacitação deveria ser para um número maior de pessoas da escola, bem como, seria necessário um melhor acompanhamento e assistência técnica, especialmente, neste momento inicial. O diretor e o coordenador na unidade escolar são responsabilizados pelo sucesso (ou insucesso) do Projeto na escola, o que significa também mais uma sobrecarga de trabalho. Para estas pessoas, a elaboração exige-se um grande e minucioso trabalho com obediência a várias etapas do Plano, com preenchimento de extensos formulários e elaboração de relatórios. Para os entrevistados, a elaboração envolve uma rigidez burocrática requerendo tempo e envolvimento para preenchê-la com cuidado e responsabilidade. A forma como o PDE vem sendo materializado imprime uma lógica instrumental e pragmática, fruto de uma concepção gerencial de gestão.

Quanto aos recursos advindos do PDE, as falas apontaram que a maioria, com exceção dos diretores, desconhece a sua origem. Para eles, esses recursos geralmente chegam fora do prazo estabelecido, são insuficientes e a escola não tem autonomia para utilizá-lo de acordo com as suas necessidades. Esse atraso no repasse do dinheiro atrapalha o andamento do Projeto, o cumprimento dos prazos exigidos e a execução das ações programadas e financiáveis. Estas informações indicam-nos para a falta de transparência da liderança escolar, por não socializar as informações no espaço da escola, expressos na falta de conhecimento da comunidade sobre os projetos que chegam à escola. Evidencia-se que a cultura escolar, a realidade própria de cada escola são elementos desconsiderados na execução do Plano, tornando o trabalho cada vez mais instrumental. Também se verifica a pouca autonomia da escola em administrar (decidir) sobre seus recursos financeiros de acordo com as suas próprias necessidades. Há uma definição prévia do que pode ou não ser utilizado. Segundo Gadotti (2000), a gestão escolar democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda os meros receptores dos serviços educacionais.

Alguns depoimentos, entretanto apontaram aspectos positivos principalmente com relação a dinamização da organização escolar, possibilitando o envolvimento de todos nas atividades rotineiras (administrativa e pedagógica) fazendo inclusive com que dados da escola fossem documentados e informatizados. O canal de diálogo existe e motiva aqueles que tem uma visão mais integradora na realização de ações coletivas. Melhorou também o relacionamento interpessoal, bem como, a relação escola X família. Para eles, com o PDE, as pessoas começaram a conhecer melhor o funcionamento da escola, a realidade escolar. Mesmo que esta visão não seja hegemônica, já sinaliza para ampliação de espaços participativos e alargamento de canais de comunicação.

Embora a pesquisa esteja em andamento, a partir dos dados obtidos, podemos dizer que a implantação do PDE no espaço escolar soma-se a outras possibilidades de efetivação da gestão democrática, entretanto esta ainda não tem sido concretizada plenamente. Encontramos também fortes indicadores do modelo gerencial de gestão. A luta dos educadores contra a lógica neoliberal, necessita ser reanimada para que práticas democráticas se façam hegemônicas no cotidiano social e escolar. Ainda teremos muito a perseguir, a construir.

REFERENCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luis. “Os avanços e os dilemas dos modelos pós-burocráticos: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente”. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *A Reforma do estado e a administração pública gerencial*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p. 173-199.
- ANTUNES, Angela. *Aceita um conselho? Como organizar o Colegiado Escolar*. In. Guia da Escola Cidadã. Vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire. 2002.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* São Paulo: Cortez. 1995.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. *Constituição (1988), Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 05 de outubro de 1988. Texto contendo as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 192 a 1697 e ECR nº 1 a 694*. Brasília: Senado Federal. 1988.
- _____. Lei 9394/96 de 20.12.96 - *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília (DF): Diário Oficial da União, nº 248 de 23.12.96. 1996.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília, DF. 1995.
- CABRAL NETO, Antonio. “Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura Costa (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, 2009.
- CASTRO, Alda Maria D. A. “A qualidade da educação básica e a gestão da escola”. In. FRANÇA, Magna, BEZERRA, Maura Costa (orgs.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Liber Livro, 2009.
- _____. Estratégias gerenciais na escola: *accountability* e empoderamento. In: XXIII Simpósio brasileiro, V congresso luso-brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007, Porto Alegre. XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007.
- _____. “Ensino Superior no Brasil: expansão e diversificação”. In: CABRAL NETO, Antonio; NASCIMENTO, Ilma V. do; LIMA, Rosângela Lima (org.). *Política Pública de Educação no Brasil: compartilhando saberes e reflexões*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

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

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

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

FRIGOTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. “Educação Básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentimento à lógica do mercado”. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130, abril 2003.

GADOTTI, Moacir. Romão, José E. (org.). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 3ª Edição. São Paulo, 2000.

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

KRAWCZYK, Nora. “A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros”. *Educação & Sociedade*, n. 67. Campinas, Ago. 1999.

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

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

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. “Reformas Educativas no Brasil na década de 90”. In: CATANI, Afrânio Mendes & OLIVEIRA, Romualdo Portela. *Reformas educacionais em Portugal e no Brasil*. Belo Horizonte, 2000.

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

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

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

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

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

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