

CIBEC/INEP



B0029115

# POLÍTICA E RESULTADOS

1995 - 2002

Gestão  
nas Escolas

Ministério da Educação

F  
37.014"1995-2002"  
B823pge

Brasília - DEZ/2002

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Presidente da República**

Fernando Henrique Cardoso

**Ministro da Educação**

Paulo Renato Souza

**Secretária Executiva**

Maria Helena Guimarães de Castro

# MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

## Gestão nas Escolas

	Apresentação.....	4
I.	Introdução.....	6
II.	Contexto.....	9
III.	Programas e Instrumentos.....	11
	1. Programa Dinheiro Direto na Escola.....	11
	2. Plano de Desenvolvimento da Escola.....	13
	3. Projeto de Melhoria da Escola.....	15
	4. Projeto de Adequação do Prédio Escolar (PAPE).....	16
	5. Programa Nacional do Livro Didático.....	17
	6. Programa Nacional de Alimentação Escolar.....	18
	7. Censo Escolar.....	18
	8. Sistema de Administração Escolar.....	19
IV.!	Resultados do Processo de Gestão na Escola.....	22
	1. No Contexto Escolar.....	23
	2. Na Eficiência da Escola e no Desempenho dos Alunos.....	25
	3. Na Atuação das Secretarias de Educação.....	26
V.	Perspectivas da Gestão Escolar.....	28
	Bibliografia.....	30

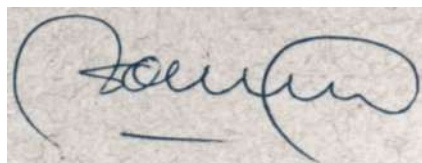
Toda a produção editorial do Ministério da Educação, nestes oito anos, teve como objetivo primordial oferecer suporte para a implementação das reformas e políticas em relação aos vários níveis do ensino. O Ministério da Educação procurou liderar as transformações do sistema de educação de nosso país, evitando desenvolver diretamente as ações educativas, promovendo sua execução pelos estados, pelos municípios e pelas próprias escolas.

Evitamos assim a imposição de programas ou projetos definidos pelo Ministério, buscando sempre a persuasão para que fossem adotados pelas instâncias descentralizadas. Em um país federativo como o nosso, se o governo federal tiver a ilusão de que ele vai determinar, em cada momento, cada passo que vai ser dado, certamente se perderá numa tecnocracia soberba e sem eficácia. O nosso desafio na implantação das políticas foi criar uma estratégia para atingir o conjunto do sistema, efetuar uma mudança de cultura e conseguir resultados qualitativos.

Qualidade passa necessariamente por uma escola preparada para a tarefa de educar. O Ministério da Educação procurou proporcionar programa de forma a equipá-la com meios adequados para cumprir bem o seu papel: fundescola, livros didáticos de qualidade, dinheiro direto na escola, censo escolar, capacitações específicas e variadas. Os programas e projetos necessitavam ter alta qualidade técnica para que fossem vistos pelas escolas, professores e diretores como instrumentos importante que agregassem valor ao seu trabalho.

Essas perspectivas estiveram sempre presentes na produção editorial do Ministério da Educação. As publicações neste período servem justamente ao propósito de orientar os gestores do sistema de educação brasileiro sobre a implementação da política educacional. Procuram convencer sem impor, liderar sem submeter.

É esse também o propósito da presente publicação: a um só tempo, deixar o registro do muito que foi feito e buscar a sustentabilidade de políticas, programas e ações que, acreditamos, contribuem muito para a construção de um país melhor e mais justo. Na educação as coisas não acontecem da noite para o dia. O processo é lento, difícil. Por isso publicações desta natureza são extremamente importantes para balizar políticas e debates públicos.



Paulo Renato Souza  
**Ministro da Educação**

# I. Introdução

Era extremamente precária a situação com que nos defrontávamos em 1995 para formular políticas com o objetivo de melhorar a qualidade da educação brasileira. Sabíamos que, a par de sua expansão, o ensino público havia perdido qualidade nas décadas de sessenta, setenta e oitenta; que o fardo centralizador do regime militar, além de prejudicar a eficácia e eficiência de programas importantes como a merenda escolar, havia comprometido o desenvolvimento de capital humano necessário nos municípios e nas administrações locais para assumir responsabilidades pela execução de políticas públicas. As verbas da educação perdiam-se no clientelismo e na corrupção.

Era preciso construir um compromisso real da sociedade e dos três níveis de governo com a qualidade, o financiamento e o gerenciamento do sistema educacional; implantar um novo estilo de gestão, em que se destacassem a equidade, a descentralização com controle social, a construção de parcerias, a autonomia da escola e o foco em resultados finais.

A questão da eficiência na gestão escolar foi, tradicionalmente, um tema "tabu" entre os educadores brasileiros, que em geral valorizavam mais as teorias educacionais, os métodos pedagógicos e os conteúdos da educação. A ênfase nestes aspectos chegava ao extremo de negar relevância ou colocar em um segundo plano as questões gerenciais dos sistemas de ensino e das próprias escolas, como elementos importantes para alcançar uma educação de qualidade.

Durante os anos oitenta, e em especial nos noventa, muitos estudos e experiências concretas mostraram a importância da gestão escolar como um componente essencial de qualquer política que vise à melhoria da qualidade da educação. Passou a ser evidente que o mau desempenho do sistema educacional de nosso país estava associado, em grande medida, a erros graves nos processos de gestão, ao desperdício de recursos humanos e materiais, à excessiva centralização dos processos de tomada de decisões e implementação das ações educativas e à falta de controle social por parte dos agentes participantes do processo educativo: diretores, professores, pais e alunos.

Ficou evidente, também, que o sistema público estava longe de ser homogêneo; que havia muitas escolas de boa qualidade convivendo, lado a lado, com outras deterioradas fisicamente, com professores desmotivados e alunos que não aprendiam. Escolas muito boas e muito ruins pertenciam aos mesmos sistemas de ensino, com os mesmos recursos materiais e humanos. A experiência prática de muitos dos novos dirigentes do Ministério da Educação mostrava que a diferença, nesses casos, era dada pelas práticas de gestão no âmbito da escola. As boas escolas, em geral, tinham na figura do diretor uma pessoa com carisma e liderança, capaz de motivar professores e alunos e capaz de promover a participação da comunidade, especialmente dos pais, no dia-a-dia da escola. O processo de avaliação dos sistemas escolares que foi montado em nosso país a partir de 1995 veio a comprovar, empiricamente, o acerto desse diagnóstico.

Como já foi destacado em outro documento desta mesma série, desde o início do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Educação desenvolveu uma política consistente de descentralização das políticas e ações educacionais e de promoção da participação comunitária nesse processo. Num país tão grande e heterogêneo como o nosso, a descentralização reforça o papel da gestão escolar no nível local para atingir os objetivos de melhorar a qualidade da educação. Era preciso reforçar e desenvolver mecanismos e processos eficientes de gestão escolar, tanto no nível municipal, quanto no âmbito da própria unidade escolar.

Uma bem sucedida gestão escolar requer que o poder, o conhecimento e a informação estejam presentes nos sistemas e processos no nível da escola. Ela envolve todos os componentes organizacionais, incluindo estratégias, estruturas, processos e gestão de recursos humanos. A autonomia da escola e o espaço de manobra decorrente somente serão realidade se a escola souber gerenciar o nível de conhecimento e habilidades dos seus integrantes e conseguir analisar as informações relativas ao seu campo de atuação. Isto constitui um desafio, pois muitas vezes requer o desempenho de novas funções e responsabilidades e o desafio de mudar valores, posturas e pressupostos.

O foco na escola se fundamenta em pesquisas que mostram a importância de alguns fatores essenciais para melhorar o nível de aprendizagem dos alunos:

- a forma como a liderança da escola e os professores se relacionam;

- o ambiente escolar;
- a maneira como o currículo é organizado;
- a metodologia de ensino utilizada;
- a disponibilidade de materiais didáticos;
- a adequada utilização dos recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis;
- a clareza dos objetivos que a escola busca alcançar e a maneira como a escola se relaciona com os pais e a comunidade;
- a participação dos pais nas atividades escolares e no acompanhamento, junto com os professores, do desempenho dos alunos.

A condução de uma organização como a escola requer a tomada de decisões a cada momento e a escola precisa ter o poder para tomar decisões. Ela deve ter autonomia para, com base nos dispositivos legais, na realidade econômica e social em que trabalha, nas informações disponíveis e no apoio de seu sistema de ensino, identificar as ações mais pertinentes para a efetividade de sua tarefa de educar.

A gestão implica, além do estabelecimento claro de prioridades e da ação em consonância com as mesmas, também a produção de avaliações e informações que permitam um monitoramento objetivo do desempenho do sistema de ensino, em todos os seus níveis. Nesse ponto, uma verdadeira revolução ocorreu com o trabalho do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP. A alta qualidade das suas pesquisas - Censos Escolares, SAEB e outros - tornou-as instrumento indispensável à execução das políticas públicas do Ministério da Educação e ao planejamento global do sistema de educação brasileiro. Grande parte dessas informações está hoje à disposição das escolas no mesmo instante em

que são produzidas. Em todos os níveis, inclusive no nível de cada escola, contamos com um conjunto de dados e análises que permitem a tomada ágil de decisões, de modo a aumentar a eficácia, eficiência e efetividade das ações. Graças a elas, além de gastar mais, está se gastando melhor os recursos da educação.

Um tema muito importante que buscamos abordar por meio de vários instrumentos foi o da participação da comunidade na gestão e no dia-a-dia das escolas. Nosso país não tem a tradição de promover a participação comunitária nas atividades dos órgãos públicos, como as escolas. O número de Associações de Pais e Mestres era extremamente reduzido em 1995 e a presença dos pais no trabalho cotidiano dos professores com os alunos era a exceção e não a regra em nossas escolas públicas. Os vários processos de avaliação dos sistemas escolares que o Ministério realizou nos últimos anos demonstraram a importância dessa participação para o desempenho escolar dos alunos e, baseados nisso, promovemos ações concretas para reverter essas situações, como se verá ao longo do presente texto.

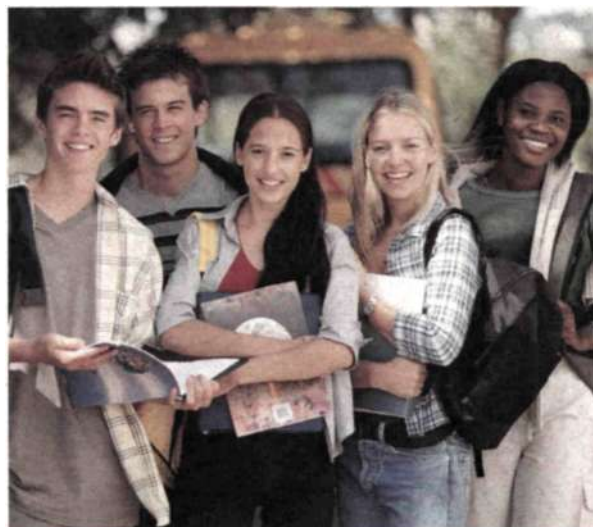
Todas essas mudanças requereram um importante esforço de treinamento de pessoal - professores, diretores, administradores locais e membros de comitês comunitários - nos métodos e técnicas da gestão escolar, na legislação do ensino, nos princípios da contabilidade pública, elementos essenciais para uma gestão eficiente da educação.

O processo de descentralização brasileiro está se consolidando, apesar das dificuldades na implementação de mudanças na forma de

gerir as escolas. Descentraliza-se para alcançar maior responsabilidade das escolas, melhor desempenho dos alunos, maior participação dos atores envolvidos, maior diversidade de experiências e inovações e mudanças mais rápidas. Isto só é possível se a escola tiver espaço para tomar decisões que afetam o seu dia-a-dia.

As experiências e pesquisas internacionais mostram que a mudança de uma cultura organizacional é um processo complexo, pois as expectativas em torno do que seja uma escola, das funções dos atores envolvidos são muito arraigadas. As mudanças nem sempre são, vistas como caminho para melhorias. Elas, em geral, geram alguma insegurança.

Os primeiros resultados começam a aparecer no horizonte e eles são animadores. São os frutos, não apenas de firme compromisso político, mas também de um sistemático processo de transformações gerenciais, que ocorreram no âmbito do Ministério da Educação, das secretarias estaduais e municipais de educação e das próprias escolas.



## II. Contexto

Não se pode falar em gestão escolar sem falar em descentralização no nível da escola. Descentraliza-se para a melhoria das condições de funcionamento da escola, cobrança de maior responsabilidade, melhor desempenho dos alunos, maior participação dos atores envolvidos, maior diversidade de experiências e inovações e de mudanças mais rápidas. Isto só é possível se a escola tiver espaço para tomar decisões que afetam o seu dia-a-dia.

Para que a escola possa assumir e responder a essas responsabilidades, é necessário que ela tenha poder de decisão, conhecimento e informação (Wohlstetter & Mohrman, 1998), áreas que estavam sob o domínio dos poderes centrais.

### **Uma escola mais organizada alcança melhores indicadores de eficiência e melhor desempenho de seus alunos...**

O pressuposto básico da gestão baseada na escola é o de que uma escola mais organizada, com objetivos e metas definidos, com professores com domínio dos conteúdos e processos didáticos, com materiais de ensino para apoio ao aluno e ao professor, com dados e informações em condições mais propícias para alcançar melhores indicadores de eficiência e melhor desempenho de seus alunos.

### **... para isso, é preciso que ela tenha poder de decisão, conhecimento e informação**

O poder de decisão recai sobre o funcionamento da escola no seu dia-a-dia, ou seja, sobre a alocação de recursos financeiros, sobre a operacionalização do currículo (metodologia de ensino, seleção do livro didático e material de ensino, avaliação do

desempenho dos alunos, programas de recuperação e aceleração, distribuição do tempo dos professores). A escola não pode ser administrada de fora para dentro. Como organização social, ela deve ter seus objetivos, suas metas e suas estratégias.

O conhecimento se refere a três áreas: conhecimento do conteúdo referente às funções que cada um dos atores exerce na escola; habilidades para trabalhar em grupo na solução de problemas, na tomada de decisões e na comunicação e conhecimento organizacional, que implica o conhecimento dos objetivos da escola, sua missão, sua visão de futuro, suas forças e fraquezas, seu desempenho, seus objetivos estratégicos.

Conhecimento organizacional implica o conhecimento dos objetivos da escola, sua missão, sua visão de futuro, suas forças e fraquezas, seu desempenho, seus objetivos estratégicos.

O poder somente pode ser exercido na escola se os diversos atores desenvolvem meios para coletar e dividir informações sobre os objetivos organizacionais, financiamento e custos, desempenho da escola e dos alunos. A escola precisa de informações sobre até que ponto ela está atendendo às necessidades e expectativas de seus clientes.

O processo de modernização da gestão escolar no Brasil, no contexto da descentralização e dos requisitos citados, foi sendo introduzido de forma gradual. O foco na escola e, conseqüentemente, na sua gestão vem passando por mudanças significativas nas últimas quatro décadas. Essas mudanças requereram, nas décadas de 60 e 70, construção, mobiliário, equipamento e contratação de professores.

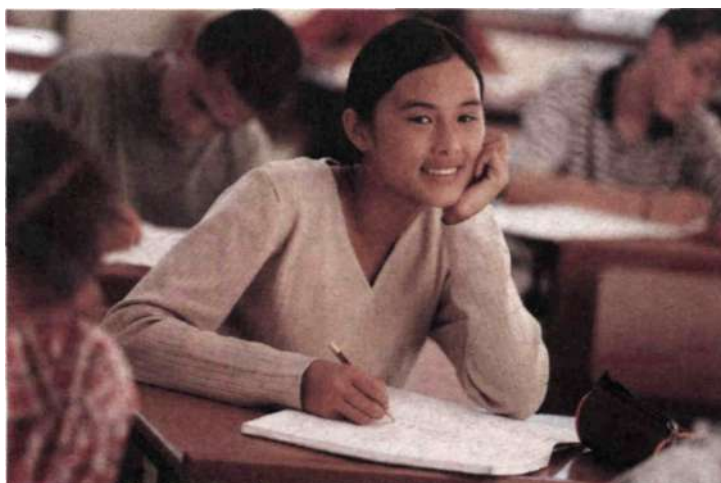
No final da década de 80, a preocupação central foi com o processo de participação, com os esforços voltados para a institucionalização do processo democrático, de inclusão de outros atores no processo de formulação de políticas educacionais (colegiados escolares, seleção de diretor, transferência de recursos, participação dos pais). A Constituição de 1988 incorporou a dimensão da democratização da gestão, reconhecendo e legitimando os esforços em andamento feitos pelas administrações estaduais. Nesse período, além da preocupação com universalização, autonomia e fortalecimento da escola, outros temas foram sendo introduzidos na agenda educacional como: avaliação do desempenho dos alunos, eficiência da escola e padrões de qualidade.

A partir de 1995, a universalização do acesso ao ensino fundamental foi, de fato, prioridade, quando atingimos 97% de crianças de 7 a 14 anos na escola. Esta prioridade veio acompanhada de medidas para garantir à escola condições de funcionamento, organização, estruturas e processos na perspectiva da permanência da

criança na escola e da melhoria da qualidade do ensino e instrumentos para os professores desenvolverem o seu trabalho em sala de aula. Esse processo de fortalecimento da escola tem implicado no desenvolvimento de programas e instrumentos que, de forma direta ou indireta, criam as condições e o contexto para que ela possa ocupar, com competência, os espaços de decisão que foram e estão sendo abertos.

Assim, a universalização do ensino operacionalizou-se em um contexto institucional com maior autonomia da escola, maior envolvimento dos pais e da comunidade e com a disponibilidade de processos e instrumentos que permitem melhorar gradativamente a qualidade da escola e do ensino.

O foco na descentralização e fortalecimento da escola e, conseqüentemente na sua gestão, se aprofundou e se consolidou na agenda da política educacional no setor público, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, com o Plano Decenal de Educação para Todos (1994 - 2003) e o Plano Nacional de Educação de 2000.



### III. Programas e Instrumentos

Estados e municípios iniciaram, na década de 80, o processo de fortalecimento da escola com progressivos passos para a instrumentalização da gestão escolar (Sobrinho, Xavier & Marra, 1994 e Machado, 2002).

O Ministério da Educação, no cumprimento do regime de colaboração entre as três instâncias de governo, deu passos importantes, na atual gestão, para apoiar a consolidação do processo de fortalecimento e melhoria do padrão de gestão da escola. Dentre os programas do Ministério da Educação criados que mais diretamente reforçam a autonomia da escola podem ser citados:

- Programa Dinheiro Direto na Escola (FNDE) e o estímulo à criação de Associações de Pais e Mestres (APM);
- Plano de Desenvolvimento da Escola (Fundescola);
- Projeto de Melhoria da Escola (Fundescola);
- Projeto de Adequação do Prédio Escolar (Fundescola);
- Programa Nacional do Livro Didático (FNDE);
- Programa Nacional de Alimentação Escolar (FNDE);
- Censo Escolar (INEP);
- Sistema de Administração Escolar (INEP);
- Campanha do Dia Nacional da Família na Escola.

#### 1. Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE

O Programa Dinheiro Direto na Escola foi criado em 1995 pelo Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE-, sob os princípios da descentralização, autogestão, participação, controle social e eficiência do gasto público. Tem como objetivo a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas, com o repasse direto de recursos financeiros para a escola pública das redes estadual e municipal do ensino fundamental gerenciá-lo. O Programa se propõe a garantir, de forma supletiva, recursos financeiros para a manutenção da escola, para o atendimento de suas necessidades de funcionamento, com o envolvimento da comunidade escolar.

Dinheiro Direto na Escola:  
descentralização, autogestão, participação, controle social e eficiência do gasto público.

Com abrangência nacional, o Programa é gerenciado pelo FNDE, em parceria com as prefeituras, Secretarias de Educação Estaduais, Distrito Federal e com as Unidades Executoras do programa, que são as milhares de APM's formadas por estímulo do PDDE.

Os recursos repassados se destinam à melhoria das condições de funcionamento da escola, incluindo: manutenção, conservação e pequenos reparos; aquisição de equipamento, de material didático-pedagógico e de consumo e capacitação de profissionais da educação. Até 1998, os repasses do Programa eram realizados por celebração de convênio. A partir de 1999, o

FNDE optou pela descentralização total da transferência, sem a condição prévia de convênio.

A partir de 1999, o FNDE optou pela descentralização total da transferência, sem a condição prévia de convênio.

O Programa atende, atualmente, a todas as escolas da rede pública com matrícula superior a 20 alunos. As escolas que registram matrícula superior a 99 alunos devem, para se beneficiar dos recursos, criar uma APM para o gerenciamento de sua aplicação. A APM, entidade de direito privado com personalidade jurídica própria, toma o nome muitas vezes de Caixa Escolar, Conselho ou Colegiado Escolar, Cooperativa Escolar.

#### **Estímulo à criação de Associações de Pais e Mestres**

As escolas com mais de 99 alunos devem criar uma APM para o gerenciamento da aplicação desses recursos.

**A APM permitiu o exercício do controle social e a participação da comunidade na escola, essenciais no processo de gestão escolar.**

A escola com matrícula entre 20 e 99 alunos, que não consegue instituir a APM, pode se beneficiar do Programa. Porém os recursos

são repassados pelo FNDE diretamente à Prefeitura Municipal ou às Secretarias de Educação.

Em 1997, foi ampliada a abrangência do Programa com a inclusão de escolas de educação especial, alcançando as organizações não-governamentais, auxiliando para a integração dos alunos desse segmento educacional na sociedade.

O valor transferido depende do número de alunos de cada escola, com base nos dados do censo escolar do ano anterior.

- **130 mil escolas, em média, foram atendidas a cada ano em sete anos do programa;**
- **30 milhões de alunos são beneficiados, em média, por ano;**
- **72 mil escolas criaram suas APMs;**
- **R\$ 2 bilhões foram aplicados, de 1995 a 2001.**

De acordo com pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade de Campinas (NEEP, 2000), as escolas basicamente investiram os recursos do Programa em material de consumo (material de secretaria, material para alunos,

**O quadro a seguir mostra o atendimento do Programa no período de 1995 a 2001:**

#### **1995 - 2001**

	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Escolas com APMs	11.643	27.426	48.266	55.318	67.865	71.276	71.660
Escolas sem APMs	132.663	140.334	58.445	75.082	62.859	60.945	51.507
Alunos ( em mil )	28.350	31.288	26.673	28.961	30.666	31.492	30.590
Valor ( em mil R\$ )	229.348	259.745	279.419	306.375	305.787	315.635	307.160

material de limpeza); mobiliário e equipamento; manutenção do prédio escolar, material didático, despesas com capacitação de professores e outras atividades educacionais.

A mesma pesquisa mostrou que não há diferença significativa quanto ao perfil do gasto realizado pelas escolas. A rede municipal despendeu uma quantidade menor de recursos com manutenção do prédio se comparada à rede estadual, e a escola pequena gastou menos com manutenção de prédio, mobiliário/equipamento, capacitação e atividades pedagógicas que a escola grande.

Essas informações sinalizam para a importância da disponibilidade de recursos na própria escola, para a melhoria das suas condições de funcionamento, a partir da diferenciação da necessidade.

## 2. *Plano de Desenvolvimento da Escola*

Seu objetivo é aprimorar a gestão para que ela possa melhorar a qualidade do ensino que oferece e garantir maior eficiência e eficácia nos processos que desenvolve.

O Plano de Desenvolvimento da Escola é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar.

O Plano, como processo, implica estabelecer valores, missão, visão, objetivos prioritários e metas. Com base na análise de sua situação, a escola define seus objetivos estratégicos, suas estratégias, suas metas e as ações que a viabilizarão, constituindo o plano da escola ou o produto do processo. O Plano engloba todas as ações que a escola identifica como

necessárias para alavancar mudanças, para mudar o seu perfil. As ações não se restringem às desenvolvidas pelo Ministério da Educação, por meio do Fundescola.

Para a elaboração do Plano, a escola conta com uma metodologia de planejamento estratégico detalhada em todas as suas fases no manual "Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola". A metodologia auxilia a escola a se organizar de maneira eficiente e eficaz e a concentrar esforços e recursos para promover melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. O manual apresenta, de forma prática, passo a passo, os conceitos, princípios e instrumentos necessários ao gerenciamento do processo de elaboração e implementação do plano.

Esse processo potencializa os esforços feitos nas últimas décadas pelo Ministério da Educação e pelas Secretarias de Educação no sentido de ampliar o espaço de decisão da escola com a criação de colegiados escolares, transferência de recursos, seleção de diretores e viabiliza a operacionalização de princípios e normas legais mais recentes. Atende, também, aos princípios e objetivos previstos nas políticas educacionais (Plano Decenal de Educação para Todos, Plano Nacional de Educação, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

O Plano de Desenvolvimento da Escola amplia o espaço de decisão da escola, com a criação de colegiados escolares, transferência de recursos e seleção de diretores.

O Plano de Desenvolvimento da Escola, como processo de melhoria da gestão escolar, teve início em 1998, encontrando-se, assim, em seu quinto ano de implementação. A

estratégia de implantação foi gradual, iniciada na primeira área de abrangência das regiões Norte e Centro-Oeste, em 1998. Posteriormente, incluiu uma segunda área de abrangência nestas mesmas regiões e a primeira área de abrangência da região Nordeste.

Atualmente, escolas de 19 estados e 383 municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste estão envolvidos no processo.

Nesses estados e municípios, 5.613 escolas estão executando Planos de Desenvolvimento da Escola elaborados após capacitação da liderança. Desse total de escolas, 1.282 se encontram na região Centro-Oeste, 1.371 na região Norte e 2.960 na região Nordeste. A

rede municipal de ensino participa com 45% do total das escolas incluídas no processo e a rede estadual com 55%. Em 2002, mais 1.177 escolas capacitadas receberão recursos após aprovação do seu Projeto.

Atualmente, é de cerca de 5,7 milhões o número de alunos de escolas estaduais e municipais que se beneficiam das ações contidas dentro dos Planos de Desenvolvimento da Escola..

As tabelas a seguir mostram o percentual das escolas que estão elaborando e implantando o Plano e dos alunos matriculados nessas escolas nas áreas de abrangência das regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste.

### Número e percentual de alunos nas micro-regiões de abrangência do Fundescola que são beneficiados com as ações do PDE

Regiões / Áreas de Abrangência	Matrícula no ensino fundamental	Matrícula nas escolas com PDE	Percentual
Norte	1.402.863	859.568	61.2
Centro - Oeste	903.264	805.002	89.1
Nordeste	3.579.878	2.082.912	58.2
Total	5.886.005	3.747.482	63.6

Fonte: SEEC 2001

### Número e percentual de escolas que participam do Plano (1)

Regiões / Áreas de Abrangência	Matrícula no ensino fundamental	Escolas com PDE	Percentual
Norte	6.937	1.371	19.8
Centro - Oeste	2.458	1.282	52.1
Nordeste	13.402	2.960	22.0
Total	22.797	5.613	24.6

Fonte: SEEC 2001

**Para a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola, foram capacitados três técnicos de cada escola, além de técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. A distribuição das capacitações até o ano de 2001 pelas regiões está no quadro a seguir:**

Regiões	Técnicos das Escolas	Técnicos das Secretarias	Total
Norte	4.113	765	4.878
Centro - Oeste	3.846	548	4.394
Nordeste	8.880	1.314	10.194
<b>Total</b>	<b>16.839</b>	<b>2.627</b>	<b>19.466</b>

Os contatos mantidos com as escolas a partir do início do programa permitiram identificar mudanças não só em sua organização, mas também na sua eficiência.

### **3. Projeto de Melhoria da Escola**

Para auxiliar e motivar a escola no processo de melhoria de seus processos e de seus resultados, e para ajudar a consolidar a autonomia financeira da escola, o Fundescola transfere recursos diretamente para a direção da escola. Com esses recursos, a escola pode financiar parte das ações previstas no seu Plano de Desenvolvimento, principalmente aquelas que atingem a sala de aula, na forma de melhor desempenho do professor e de disponibilidade de material instrucional. As demais ações previstas no Plano podem ser financiadas com outros recursos transferidos pelo Ministério da Educação, pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, e com recursos diretamente arrecadados pela escola.

O conjunto de ações financiadas com recursos transferidos pelo Fundescola constitui o Projeto de Melhoria da Escola. Ele é parte do Plano de Desenvolvimento da Escola.

Cada escola que entra no processo tem direito a financiamento por três anos

consecutivos (ano 1: implantação ou expansão; ano 2: consolidação 1 e ano 3: consolidação 2). O percentual de participação do Fundescola decresce a cada ano, aumentando, conseqüentemente, a participação do Estado e do Município, conforme quadro a seguir:

Modalidade	Financiamento Fundescola %	Financiamento Estado/Município %	Ano de financiamento
Implantação	100	0	1º.
Expansão	70	30	1º.
Consolidação 1	50	50	2º.
Consolidação 2	30	70	3º.

Várias são as razões para se garantir recursos por três anos: a primeira é permitir que a escola tenha tempo para melhorar as condições de aprendizagem, mediante a aquisição de material instrucional, capacitação de professores; a segunda é permitir que, por estar por pelo menos três anos voltada para o processo de planejamento, a escola possa internalizar processos e procedimentos; a terceira é permitir que, ao se reduzir a participação do Fundescola, as Secretarias tenham tempo para dimensionar seus orçamentos para assumir os encargos de financiamento de ações do PDE.

Por estar por pelo menos três anos voltada para o processo de planejamento, a escola pode internalizar processos e procedimentos.

Para o financiamento das ações contidas no Plano de Desenvolvimento da Escola, o Fundescola já transferiu, no período 1999-2001, R\$ 49 milhões para as escolas.

Para receber os recursos, a escola deve ter uma Associação de Pais e Mestres com a função de ser a unidade executora dos recursos do programa, ter o Plano de Trabalho Anual (PTA) aprovado e assinar convênio, de acordo com as orientações do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para a transferência de recursos para Estados e Municípios.

Cada escola que participa do processo é acompanhada e avaliada pelas equipes das Secretarias de Educação (Gerência de Apoio à Escola e Grupo de Desenvolvimento da Escola) e por um Assessor Técnico, vinculado ao Fundescola. Eles se deslocam constantemente para acompanhar o avanço do processo de elaboração do Plano, como também de sua execução.

Dos recursos transferidos para a escola, cerca de 50% são utilizados com materiais e serviços diretamente relacionados às atividades de ensino como aperfeiçoamento de professores,

#### **Distribuição dos recursos por região:**

Regiões	Recursos transferidos R\$ 1999 - 2001
Norte	15.204.173,98
Centro - Oeste	15.433.892,00
Nordeste	18.482.774,00
Total	49.120.839,98

aquisição de kits didáticos de matemática, de ciências, aquisição de livros para biblioteca e para suporte às atividades de ensino. Os demais recursos são utilizados para a aquisição de equipamentos e para financiar outras ações que possibilitam o melhor funcionamento da escola, de acordo com as metas definidas no Plano de Desenvolvimento.

#### **4. Projeto de Adequação do Prédio Escolar (PAPE)**

Trata-se de assegurar as condições básicas que a escola deve ter para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de forma adequada.

**O Projeto de Adequação do Prédio Escolar** é ação do Fundescola na perspectiva do alcance dos padrões mínimos de funcionamento da escola.

O Ministério da Educação / Fundescola transfere recursos para as APM's realizarem adequações físicas (reformas) nas escolas, com prioridade para as salas de aula (piso, forro, quadro-negro e paredes). Após a adequação, as escolas recebem novo mobiliário escolar e equipamento. Para cada sala de aula, são fornecidos ventiladores, carteira/mesa do estudante, uma mesa e cadeira para o professor e um armário de aço. De 1998 a 2001, 3.026 escolas receberam recursos do PAPE para adequação e R\$ 68 milhões para equipamentos e mobiliário, um investimento de mais de R\$ 153 milhões, beneficiando três milhões de alunos.

Os recursos são geridos pela direção da escola junto com a APM, o que estimula a autonomia da escola e a participação da comunidade.

## Total de escolas adequadas com recursos do Projeto de Adequação do Prédio Escolar:

Regiões	Escolas adequadas	Salas adequadas	Alunos beneficiados
Norte	1.242	8.321	575.272
Centro - Oeste	828	6.535	570.956
Nordeste	956	7.323	530.616
Total	3.026	22.179	1.676.844

### 5. Programa Nacional do Livro Didático

O Programa Nacional do Livro Didático coordena a avaliação, escolha, aquisição, produção, distribuição e monitoramento dos livros didáticos para os alunos das escolas públicas do ensino fundamental de todo o país.

O Programa adquiriu, desde 1995, um componente inovador: a análise e avaliação prévia do conteúdo pedagógico com a criação do Guia de Livros Didáticos - sinopse de cada publicação, classificada de acordo com a qualidade do conteúdo, onde o professor pode avaliar o livro mais adequado às características de sua região, de seus alunos e ao processo pedagógico de sua escola.

O Programa estabeleceu como diretriz que a escolha do livro seja feita pelo professor, a partir de uma relação de livros avaliados pelo Ministério da Educação. Os professores têm,

assim, a oportunidade de escolher o livro didático de acordo com o seu plano de trabalho e com a proposta pedagógica da escola.

Os investimentos em livros didáticos, abrangendo os anos letivos de 1995 a 2002, alcançaram R\$ 2,3 bilhões com a aquisição de 720 milhões de livros didáticos, beneficiando, em média, 31 milhões de alunos das escolas públicas do ensino fundamental, por ano.

Como o Programa tem uma cobertura nacional, pode-se constatar o impacto desse procedimento no reforço do poder de decisão de cada escola na pessoa de cada um de seus professores que seleciona o livro.

Em 2000 e 2001 foram distribuídos ainda mais de 30 milhões de dicionários para todos os alunos de 1<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> séries, além dos professores.

### Dinheiro Direto na Escola, Livro Didático e Merenda Escolar: satisfação com a gestão descentralizada.

Pesquisa conduzida pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas - NEEP - da Universidade de Campinas sobre esses Programas mostra que: "94% dos usuários/beneficiários avaliaram que a existência do PDDE e a autonomia da escola/unidade executora para administrar os recursos possibilitam um melhor atendimento das necessidades da escola."

## Quadro Resumo:

<b>PNLD</b>	<b>Escolas</b>	<b>Livros distribuídos</b>	<b>Alunos beneficiados</b>
1995	—	57 milhões	5,4 milhões
1996	179.953	80 milhões	29 milhões
1997	179.133	85 milhões	30 milhões
1998	169.953	84 milhões	23 milhões
1999	169.949	109 milhões	33 milhões
2000	165.495	73 milhões	33 milhões
2001	163.368	130 milhões	33 milhões
2002	162.000	120 milhões	32 milhões

### 6. Programa Nacional de Alimentação Escolar

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é responsável pela merenda escolar na escola pública.

Após várias experiências de gestão centralizada e descentralizada, em 1999 o Programa adquiriu uma nova dimensão: à transferência automática dos recursos financeiros para todos os municípios. De 1995 a 2001, os investimentos chegaram a R\$ 5,1 bilhões, beneficiando, anualmente, cerca de 35 milhões de alunos.

A escola recebe os recursos e se torna responsável pela definição do cardápio, pela aquisição e preparo do alimento para seus alunos. Atualmente, cerca de um terço das escolas urbanas se responsabiliza pela merenda, percentual que vem aumentando à medida que as escolas adquirem maior capacidade de gerenciamento de recursos.

Os Conselhos de Alimentação Escolar atuam tanto na melhoria da gestão local e na participação da elaboração dos cardápios, quanto na qualidade da merenda escolar. Estes Conselhos são constituídos por representantes dos Poderes Executivo e Legislativo, dos professores, das Associações

de Pais e Mestres e da comunidade, que têm como responsabilidade o acompanhamento e a fiscalização da aplicação da verba da merenda escolar. O Conselho de Alimentação Escolar está instalado e funciona bem em cerca de 47% das escolas urbanas.

Conselhos de Alimentação Escolar :  
estimulando a cidadania, ao envolver a comunidade.

### 7. Censo Escolar

O Censo Escolar coleta informações da educação básica, em seus diferentes níveis e modalidades.

O Censo Escolar é o levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional, realizado anualmente pelo INEP

**A partir de 1999, uma importante inovação foi introduzida nesse processo. Trata-se do retorno das informações coletadas para a escola em forma de dados e indicadores educacionais e de indicadores estaduais e nacionais.** Ao receber os formulários para a realização do Censo, a escola recebe junto uma bateria de dados e indicadores organizados e elaborados com base nos dados coletados no ano anterior. Isto permite um maior conhecimento pela escola

de sua realidade, bem como comparações com indicadores estaduais e nacionais.

Essa bateria de dados e indicadores refere-se a: matrícula por série e níveis de ensino; instalações físicas; equipamentos escolares; docentes por nível de formação e por série; taxa de repetência; taxa de evasão; defasagem idade/série; relação aluno/turma e horas/aula/dia por nível de ensino.

O Censo Escolar retorna à escola as informações coletadas, permitindo-lhe um maior conhecimento de sua realidade.

Todas as escolas do país se beneficiam desse novo serviço.

## **8. Sistema de Administração Escolar**

O Sistema de Administração Escolar (SAE/Ministério da Educação, 1998) é um sistema informatizado desenvolvido pelo INEP e colocado gratuitamente à disposição de estados e municípios para apoiar a organização da escola no que se refere a dados e informações, possibilitando, assim, uma administração mais eficiente. A flexibilidade permite que o sistema seja configurado para atender às necessidades individuais de escola do ensino fundamental e médio, de administração estadual e municipal.

O Sistema de Administração Escolar é um software distribuído às escolas que o desejarem, para apoiá-las em sua organização.

Foi projetado para ajudar todos os aspectos da administração escolar e é parte da estratégia de informação global para o sistema educacional brasileiro. O sistema prevê vários relatórios sobre a administração,

### **Possui cinco módulos:**

- A. acadêmico, responsável pelo gerenciamento e apoio administrativo das atividades de registro acadêmico da escola;
- B. financeiro, responsável pelo gerenciamento e apoio administrativo das finanças da escola;
- C. pessoal, responsável pelos controles básicos do corpo funcional da escola;
- D. patrimônio, responsável pelo gerenciamento dos bens patrimoniais pertencentes à escola;
- E. materiais, responsável pelo gerenciamento dos materiais de consumo utilizados pela escola e que são estocados em almoxarifados.

os indicadores de desempenho para o nível escolar e, automaticamente, envia informações, com graus diferentes de agregação de dados, para os níveis regional, municipal e estadual.

O SAE é de fácil instalação e uso, satisfazendo completamente às exigências de cada instituição. Pode ser usado tanto por escola pequena como por escola grande, usa todas as características de automação de escritórios como, por exemplo, modelos para diferentes tipos de documentos, agenda de reuniões e cartas, que podem ser enviados automaticamente aos pais ou outros grupos previamente definidos.

O SAE provê ferramentas para importar (exportar) dados de recursos humanos, materiais, patrimônio e finanças, dos (para) sistemas corporativos dos respectivos estados ou municípios e exportar indicadores de desempenho e relatórios gerenciais.

O sistema está sendo implementado mediante a capacitação de grupos de treinadores para cada estado ou município que adote o SAE. Estes treinadores estão implantando o sistema, fixando os parâmetros apropriados para cada escola e treinando os usuários. O SAE foi projetado para ser bastante "amigável" ao usuário. Foi feito um esforço considerável para a produção de ajuda (help) ao usuário bastante detalhada.

O sistema de Administração Escolar passou por um processo de revisão e conseqüente correção do programa durante o ano de 2000, após avaliações internas e externas.

### **Principais benefícios previstos para o SAE**

- **A possibilidade do uso de um único sistema de administração escolar para o sistema público de ensino do País representa uma enorme economia de escala;**
- **A utilização de padrões comuns para o histórico e cadastro do aluno, bem como para a ficha funcional do professor, assegura a troca de informações entre diferentes escolas, estados ou municípios e facilita a vida das pessoas;**
- **A automação das atividades administrativas economiza o custo e o tempo associados a essas atividades;**
- **O uso mais eficiente dos recursos disponíveis, a partir do grande número de relatórios produzidos e dos indicadores de desempenho.**

O SAE/Ministério da Educação encontra-se implantado em cerca de 12.000 escolas em todo o país e foi oficialmente entregue em fevereiro de 2001.

O principal indicador da solução adotada pode ser avaliado pelo fato de que, um mês depois da liberação da primeira versão do SAE, sete estados decidiram implementar o SAE imediatamente e pediram treinamento para suas equipes. Deve-se esclarecer que a adoção do SAE pelos estados e municípios não é obrigatória, sendo um dos instrumentos oferecidos gratuitamente pelo Ministério da Educação, como contribuição para a melhoria do sistema educacional.

A adoção do SAE pelos estados e municípios não é obrigatória.





### **Dia Nacional da Família na Escola.**

#### ***Dia Nacional da Família na Escola***

O Dia Nacional da Família na Escola, realizado oficialmente duas vezes ao ano, pretende ser um instrumento efetivo e um marco simbólico de um conjunto de políticas que visam a aproximar a comunidade da escola e tornar essa integração mais profunda e permanente. Seu objetivo é sensibilizar a sociedade, pais, professores e diretores para a importância dessa integração.

Um estudo inédito encomendado pelo Ministério da Educação à Fundação Carlos Chagas, realizado em dez escolas públicas de áreas pobres de cinco regiões metropolitanas, mostrou que os alunos dessas escolas, mesmo em condições adversas, como instalações simples e famílias com dificuldades socioeconômicas, conseguem nível de desempenho nas provas do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) superior ao da média dos estabelecimentos de ensino da região.

O que faz com que esses estudantes de regiões carentes do País consigam brilhar nas provas? O ingrediente básico, além da dedicação de diretores e professores, é a participação dos pais na vida escolar dos estudantes. Este ambiente de compromisso

com o sucesso no aprendizado eleva a autoestima dos alunos, que superam suas dificuldades. O estudo destaca o bom humor, o interesse, o clima familiar e democrático como características dessas escolas efetivas e participativas.

O cotidiano escolar deve encorpar os laços entre a escola e a comunidade, o bairro, as outras instituições que compõem o seu entorno social. Ao serem chamados à escola, os pais e as mães podem contribuir com seu tempo, com seu saber, com sua experiência para participar da tarefa comum a ambos: educar, ajudar, orientar as crianças.

O Dia Nacional da Família na Escola é uma oportunidade para fortalecer, repensar, enriquecer o relacionamento família - escola. "Um dia para você dividir responsabilidades e somar esforços" é o lema do evento. As escolas recebem orientação sobre como organizar o dia. Todos os colégios - públicos e particulares - programam atividades para receber os pais e apresentam propostas de iniciativas a serem desenvolvidas em comum. O Dia Nacional da Família na Escola é consequência de uma política articulada e permanente do Ministério da Educação, dentro de uma série de ações e programas que visam à melhoria da qualidade da educação.

# IV. Resultados do Processo de Gestão na Escola

O pressuposto básico de gestão baseada na escola é o de que uma escola mais organizada, com objetivos e metas definidos, com professores com domínio dos conteúdos e processos didáticos, com materiais de ensino para apoio ao aluno e ao professor, com dados e informações tem condições mais propícias para alcançar melhores indicadores de eficiência e melhor desempenho de seus alunos. O processo de gestão tem levado a equipe escolar a um melhor conhecimento de suas deficiências e de suas áreas críticas, a se organizar para introduzir mudanças dentro da sala de aula, na forma de abordagem do currículo, nas relações com os alunos, na avaliação, na utilização dos espaços escolares e dos materiais de ensino disponíveis.

#### **Como esses programas reforçam a capacidade de gestão da escola**

- Gestão direta dos recursos: amplia e consolida o poder de decisão da escola.
- Capacitação da liderança: amplia o conhecimento e as habilidades dos responsáveis pela gestão da escola.
- Acesso à informação: permite a tomada de decisões com base em fatos e dados.

Os recursos transferidos à escola pelo Programa Dinheiro Direto na Escola, pelo Projeto de Melhoria da Escola, pelo Projeto de Adequação do Prédio Escolar e, em parte, pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar têm permitido à escola, por decisão tomada na escola, uma melhoria significativa

das condições de funcionamento, tanto no que se refere à sua manutenção, quanto à disponibilidade de materiais de ensino e de professores mais habilitados.

A capacitação da liderança da escola em processos de gestão e na metodologia para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (três pessoas por escola), como instrumento de planejamento, tem contribuído para que a escola tenha lideranças escolares melhor capacitadas para o exercício de suas funções. Ela passou a ter conhecimento mais aprofundado de seus problemas, de seus sucessos e de seus fracassos.

Os dados, informações e indicadores anualmente entregues à escola e a implantação do Sistema de Administração Escolar permitem à escola a organização de suas informações e maior rapidez no atendimento à comunidade que dela depende.

Constata-se, assim, que os programas que o Ministério da Educação vem desenvolvendo têm contribuído para ampliar e consolidar o poder de decisão da escola, para ampliar o conhecimento e as habilidades dos responsáveis pela gestão da escola e para o domínio de informações que permite a tomada de decisões com base em fatos e dados. Resultados mais significativos aparecerão quando a escola se apropriar de todos os instrumentos à sua disposição e deles tirar todo o proveito. Embora os projetos tenham cobertura nacional e regional, a utilização dos instrumentos se dá, não no atacado, mas no varejo de cada escola. Os resultados até agora identificados, mediante contatos sistemáticos com as

O quadro a seguir mostra como cada programa contribui para o fortalecimento da escola:

Autonomia	PDDE	PDE	PME	PAPE	PNLD	PNAE	CENSO	SAE
Decisão sobre recursos	X	X	X	X		X		
Decisão sobre conteúdos		X	X		X			
Decisão sobre aperfeiçoamento de pessoal		X	X					
Participação	X	X	X	X	X	X		
Informação para decisão							X	X

escolas e por pesquisa qualitativa realizada sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola (INEP, 1999), sinalizam algumas mudanças significativas.

#### *Algumas Mudanças Significativas*

A experiência tem mostrado que as escolas que aceitaram o desafio de trabalhar com instrumentos de gestão, com todas as mudanças de rotinas e comportamento daí decorrentes, estão conseguindo avanços na forma de maior participação da comunidade escolar, da comunidade em geral e de maior interesse e melhor desempenho dos alunos.

#### *1. No Contexto Escolar*

**Melhor organização da escola:** a escola passou a ter um rumo com a definição de sua missão, de sua visão, de seus objetivos estratégicos e de suas metas e respectivas ações, com prazos para início e término, com resultados esperados, com responsáveis por sua execução e com custos.

*"O PDE tem ajudado as escolas a se organizarem e a resolverem os problemas de forma criteriosa, atingindo pontos que*

*entravam o processo ensino-aprendizagem."*  
(*Técnica da Secretaria Municipal de Nova Alvorada do Sul (MS), encarregada de prestar apoio técnico às escolas*).

**Maior conhecimento da escola por parte da equipe escolar:** a auto-avaliação da escola é parte do processo de elaboração do Plano. A escola passa a conhecer com muito mais detalhe onde estão seus pontos críticos e qual sua dimensão (fatos e dados) e como se organizar para superá-los.

*"... eu diria que em relação aos professores, esta oportunidade de fazer este planejamento participativo foi fundamental, acho que o professor teve um espaço para discutir dificuldades comuns, planejar o que poderíamos fazer. Este momento é único...."*

**Maior envolvimento e compromisso dos professores e pessoal técnico:** o Plano é elaborado pela equipe da escola que, assim, participa da identificação da situação atual, das prioridades, das metas e das ações a serem desenvolvidas e da alocação de recursos. A função do professor extrapolou a sala de aula. Ele se tornou, também, mais responsável pela escola.

*"... depois que veio esse dinheiro para a escola melhorou muito, compramos material didático, fizemos pequenas reformas nas salas de aula e os professores estão mais engajados ..."*

**Maior descentralização das decisões no âmbito da escola:** o diretor da escola passou a delegar competências e percebeu que o trabalho coletivo não lhe tira a autoridade, mas torna o trabalho mais ágil e a escola mais eficiente.

*"A Escola Municipal Martinho Barbosa Martins está muito satisfeita com o projeto e principalmente com o comprometimento da equipe escolar que se mostra acima de tudo unida, temos muitos projetos em andamento e entre eles pode-se destacar o Projeto Meio-Ambiente."*

*Diretora da Escola - Dourados (MS)*

**Maior participação dos pais:** a decisão de convocar os pais para discutirem a programação da escola tem aumentado sensivelmente seu envolvimento na escola. Isto tem levado a um melhor acompanhamento do desenvolvimento dos alunos por parte dos pais.

A presença dos pais na escola, não só para

participar de festas e solenidades, mas também para discutir outros assuntos referentes ao seu funcionamento, tornou-se mais freqüente. A escola se tornou mais pública e adquiriu maior visibilidade.

Aqui se poderia incluir algo sobre as campanhas - dia da família na escola.

**Melhoria do clima escolar:** a participação dos professores e pais no processo de elaboração e implantação do Plano, a maior autonomia da escola em decidir o que fazer e onde aplicar os seus recursos, a definição clara dos objetivos e metas levaram a uma melhoria do clima escolar.

*"O ensino mudou, a forma de trabalho dos professores melhorou e com isso os alunos estão mais participativos."*

*(Cezar Luiz, aluno da escola municipal Prof. Ascendino Henriques de Almeida Junior - RN)*

**Melhoria das práticas docentes:** o foco na aprendizagem dos alunos e a disponibilidade de recursos para aplicá-los, preferencialmente, em materiais, bens e serviços que auxiliem o professor (kits pedagógicos, livros, mapas).



*"...mudanças no conhecimento e na aplicação do projeto pedagógico, mudou a prática, a minha, então, foi considerável. Os alunos, no comportamento e também no conteúdo, devido ao emprego das metodologias que nós aprendemos nos seminários que foram desenvolvidos..."*

## *2. Na Eficiência da Escola e no Desempenho dos Alunos*

Levantamento feito pela Coordenação de Gestão, em 2001, em setenta e oito escolas, que estavam há três anos implementando o Plano de Desenvolvimento da Escola, mostra melhoria na taxa de aprovação.

Melhores resultados:

- o total de pontos dos alunos de 4ª série das escolas que participam do PDE, foi maior do que o dos outros alunos, tanto em português como em matemática;
- nas escolas com PDE, o percentual de reprovação foi de 5,6%, enquanto nas demais escolas o percentual de alunos reprovados foi de 8,8%.

No entanto, para que a avaliação da escola não ficasse restrita à realizada pelas equipes responsáveis por sua implantação, o Fundescola solicitou ao INEP a inclusão de escolas com PDE em alguns estados das regiões atendidas pelo Fundescola na amostra da avaliação do desempenho dos alunos (SAEB - pesquisa sobre desempenho dos alunos - SAEB 2000).

A avaliação de desempenho em português e matemática dos alunos de 4ª série realizada pelo INEP em 158 escolas dos estados do Pará, Rondônia, Pernambuco, Sergipe, Mato Grosso do Sul e Goiás indicam uma associação entre o Plano de Desenvolvimento

da Escola e o desempenho escolar dos alunos. O total de pontos dos alunos das escolas que participam do PDE é maior do que o dos outros alunos, tanto em português como em matemática, conforme indicadores a seguir:

- A média de pontos dos alunos de escolas com o PDE no teste de português aplicado em novembro de 1999 foi 53,2, enquanto os colegas das escolas sem o plano tiveram média 51,1. No teste de matemática, a média dos alunos de escolas com o PDE foi 57,6 e dos estudantes das demais escolas, 55,0;
- A média final em português dos estudantes em escolas com PDE é 6,4. Nas outras escolas a nota foi 6,1. O mesmo aconteceu em matemática: média final de 6,2 nas escolas com PDE e 5,9 nas escolas que não elaboraram seu plano de desenvolvimento;
- Nas escolas com PDE, o percentual de reprovação foi de 5,6%, enquanto nas demais escolas o percentual de alunos reprovados foi de 8,8%.

Uma equipe da Universidade de Stanford está realizando uma pesquisa sobre o PDE. O objetivo é analisar os resultados do PDE em termos do desempenho dos alunos, como também identificar o que o processo tem significado para a escola em termos de mudanças nos procedimentos e na cultura organizacional. Os dados e informações foram coletados em escolas com e sem PDE, de forma que se possa conhecer o impacto do PDE e seu potencial como instrumento de mudança.

Os resultados da pesquisa sinalizarão quais os fatores de eficácia da escola e quais os principais requisitos que fundamentam o trabalho, têm contribuído para alavancar

mudanças na escola. Com os resultados será possível redirecionar a capacitação da equipe escolar, o sistema de apoio técnico e o monitoramento.

Embora os resultados até agora identificados não possam ser atribuídos exclusivamente ao PDE, certamente ele contribuiu para um ambiente propício para o desenvolvimento de um processo mais efetivo de ensino-aprendizagem, principalmente se se leva em consideração o fato de que os recursos financeiros transferidos têm sido utilizados, em grande parte, na aquisição de materiais que ajudam o professor em sua atividade dentro da sala de aula (jogos, livros, mapas, cartazes, vídeos, software educativos etc).

### *3. Na Atuação das Secretarias de Educação*

Além da melhoria das condições de funcionamento da escola, os instrumentos implementados pelo Ministério da Educação tiveram um reflexo nas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. A descentralização tem exigido mudanças tanto na escola como nas Secretarias. As Secretarias, quando deixam de administrar a escola, assumem outras funções mais importantes como avaliação de seu desempenho e de seus alunos.

Em um processo de descentralização, o que

A descentralização não significa nem pode significar o abandono da escola por parte das Secretarias de Educação.

deve ocorrer é uma redefinição de funções e atribuições. As Secretarias passam a ter como função principal a criação de condições de funcionamento da escola, a supervisão e apoio técnico para que possa avançar na

qualidade do ensino. A gestão da escola passa a ser atribuição da escola, que para isto deve avançar no conhecimento dos processos e na sua organização.

As mudanças afetaram não apenas as escolas, mas também as Secretarias de Educação.

### *Principais Mudanças Identificadas:*

Adoção de um plano de ação da escola como parte da política de gestão escolar da Secretaria: alguns Estados e Municípios, tendo em vista os resultados alcançados com a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola, decidiram expandir a metodologia para outras escolas estaduais e municipais fora da área de abrangência do Fundescola. Nos estados do Mato Grosso, Goiás, Acre, Tocantins, Ceará, Rio Grande do Norte, Maranhão, e nos municípios de Campo Grande e Rio Branco, a expansão do número de escolas com o Plano de Desenvolvimento da Escola elaborado com suporte técnico e financeiro do próprio estado incorporou, até final de 2001, 2.091 escolas.

O Fundescola colabora cedendo o material para a capacitação da liderança da escola, no qual se inclui o manual "Como elaborar o PDE", participando ativamente da capacitação e disponibilizando instrumentos para seu monitoramento.

Nesse processo de expansão para toda a rede estadual e municipal de ensino, a responsabilidade pela definição dos recursos a serem transferidos para a escola e dos critérios para que essa transferência ocorra, pelo apoio técnico às escolas e pelo monitoramento é assumida pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.

**Introdução da avaliação institucional na sua agenda educacional:** as Secretarias perceberam que a maior preocupação deve ser com a qualidade, não só do ensino ministrado, como também da escola. Isto requer a avaliação do aluno, do docente, do diretor e da forma como a escola é gerenciada. Os Estados do Acre e os Municípios de Campo Grande (Mato Grosso do Sul) e Salvador (Bahia), com o apoio do Ministério da Educação, fizeram a avaliação do desempenho de todos os alunos de suas respectivas redes em algumas séries e disciplinas, permitindo o conhecimento das escolas que estão em situação de maior risco, ou seja, as escolas com maiores problemas. A Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande desenvolveu instrumentos para a avaliação do desempenho dos docentes. A própria escola, ao elaborar seu Plano, passa por uma auto-avaliação, identificando suas áreas críticas.

**Reorganização de suas estruturas e processos:** várias Secretarias de Educação estão organizando setores, coordenações ou diretorias especialmente voltados para

supervisionar, avaliar e apoiar a escola. Funções e atribuições estão sendo redefinidas. Normas e critérios para transferência de recursos para a escola estão sendo definidos e implementados. As Secretarias de Educação estão percebendo que sua função principal é garantir condições físicas e institucionais para que a escola funcione e que a qualidade do ensino é de responsabilidade da escola.

Não basta atribuir à escola mais responsabilidades.

**Investimento na capacitação de gestores escolares:** as Secretarias Estaduais de Educação estão viabilizando a capacitação de gestores escolares. Não basta atribuir à escola mais responsabilidades. É necessário que a equipe escolar, principalmente o diretor, seja capacitada para poder entender com profundidade todo o processo de gestão, para se apropriar de todos os instrumentos que são colocados à disposição da escola, para manter um relacionamento produtivo com os pais e a comunidade.



## V. Perspectivas da Gestão Escolar

O processo de descentralização da gestão da escola dos órgãos centrais para as escolas vem se consolidando nos últimos anos com o esforço dos sistemas estaduais e municipais de educação e com forte apoio técnico e financeiro do Ministério da Educação. É um processo lento, pois na estrutura federativa de organização do Estado brasileiro, a descentralização existente na gestão do sistema educacional e as diferenças econômico- sociais e institucionais não permitem a implantação do processo por atacado. Não se pode perder de vista que reformas dessa natureza requerem mudanças, às vezes, profundas, na cultura organizacional, nas funções e atribuições vigentes. Pesquisas mostram que a mudança de uma cultura organizacional é um processo complexo, pois as expectativas em torno do que seja uma escola, das funções dos atores envolvidos são muito arraigadas. As mudanças nem sempre são vistas como caminho para melhorias. Elas, em geral, geram muita insegurança.

A ocupação, pela escola, do espaço que lhe foi aberto pela Constituição, pela Lei de Diretrizes e Bases e pelo Plano Decenal de Educação para Todos e o Plano Nacional de Educação não tem volta. A tendência é para o aprimoramento, como se vê no processo de seleção de diretores, na transferência direta de recursos para a escola e no funcionamento dos colegiados escolares.

A autonomia da escola, requisito para uma

gestão baseada na escola, encontra-se fundamentada tanto na legislação quanto nos planos que demarcam a política educacional. Tem como marcos de referência: a garantia de um padrão de qualidade e equidade do sistema educacional; a participação social; a melhoria do desempenho dos alunos, a elaboração de planos de desenvolvimento da escola e projetos pedagógicos; a disponibilidade de recursos financeiros para a melhoria das condições de funcionamento em termos de espaço, recursos humanos e materiais de ensino.

O foco na descentralização e fortalecimento da escola e, conseqüentemente na sua gestão, se aprofundou e se consolidou na agenda da política educacional. O que se delineia para os próximos anos é o desenvolvimento de novos instrumentos que permitam à escola se apropriar com competência do espaço institucional que lhe foi aberto e de melhorar sua capacidade de análise da situação e de colocar essa capacidade a serviço da melhoria da qualidade do ensino.



A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional mapeou o que se esperava da gestão escolar, ao estabelecer as incumbências da escola e os princípios que devem pautar as normas da gestão democrática.

*O Artigo 12 da Lei coloca como incumbências da escola:*

- a elaboração e execução de sua proposta pedagógica;
- a administração de seu pessoal e de seus recursos materiais e financeiros;
- o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- o cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- o provimento de meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- a articulação com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- a informação aos pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

*A implantação e a melhoria do processo de gestão escolar devem ter como princípios a:*

- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (Art. 14);
- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Art. 14);
- garantia de progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (Art. 15).

*Na área financeira, o Art. 75 estabelece que a União poderá fazer a transferência direta de recursos a cada estabelecimento de ensino, considerando o número de alunos que efetivamente freqüentam.*

O Plano Decenal de Educação para Todos (Ministério da Educação, 1994) propunha o fortalecimento da gestão democrática da escola mediante a constituição e aperfeiçoamento de colegiados de pais e membros da comunidade escolar para que participem da definição dos objetivos de ensino e da avaliação dos resultados. Inclui também, como meta, a implantação de novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

O Plano Nacional de Educação (CNE, 2000) se refere também ao desenvolvimento de um padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização e a autonomia da escola.

# Bibliografia

**Congresso Nacional** (1996). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, Brasil.

**Conselho Nacional de Educação** (2000). Plano Nacional de Educação. Brasília: CNE.

**Machado, M. A. M** (2002) Autonomia escolar no Brasil: visão geral e em estados selecionados (draft). Brasília: CONSED.

**Ministério da Educação** (1994). Plano Decenal de Educação para Todos 1994 - 2003. Brasília: Ministério da Educação.

**Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação** (2002). Programa Dinheiro Direto na Escola. Brasília: Ministério da Educação.

**Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais** (1998) SAE - Sistema de Administração Escolar - documento Síntese. Brasília: INEP.

**Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais** (1999). PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola. Avaliação Qualitativa. Brasília: INEP

**Núcleo de Estudo de Políticas Públicas** (2000). Avaliação dos Programas Dinheiro Direto na Escola, Livro Didático e Alimentação Escolar. Campinas: NEEP.

**Sobrinho, J. A; XAVIER, A. C. R; MARRA, F.** (1994) Gestão da escola fundamental: situação- atual e tendências. Em Gestão Escolar: desafios e tendências. Brasília: IPEA.

**Wohlstetter, P & Mohrman, S. A** (1998). School-Based Management: Strategies for Success. New Brunswick, NJ: CPRE.

## Expediente

### Ministro da Educação

Paulo Renato Souza

### Secretária Executiva

Maria Helena Guimarães de Castro

### Secretaria de Educação Fundamental

tara (Gloria Areias Prado)

### Secretaria de Educação Média e Tecnológica

Raul David do Valle Junior

### Secretaria de Educação Superior

Francisco César de Sá Barreto

### Secretaria de Educação Especial

Marilene Ribeiro dos Santos

### Secretaria de Educação a Distância

Pedra Paulo Poppovic

### Secretaria do Programa Nacional de Bolsa Escola

Antonio Floriano Pereira Pesaro

### Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE

Mônica Messenberg

### Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP

João Batista Gomes Neto

### Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes

Abílio Baeta Neves

### Coordenação do Projeto

Sergio Tiezzi

### Elaboração do Texto

Antonio Augusto de Almeida Neto

José Amaral Sobrinho

### FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

### Secretária-Executiva

Mônica Messenberg Guimarães

### Diretor Financeiro

Vinicius de Lara

### Diretor de Programas e Projetos Educacionais

Pedro Crisóstomo Rosário

### Diretoria de Ações e Assistência Educacional

Vilma Luiza Santana

### Diretor de Administração e Produção

Oswaldo Joaquim de Souza

### Procuradoria Geral

Eliana Alves Sartori

### Auditor

MÁRCIO de Souza

### FUNDESCOLA

### Diretor-Geral

Antonio Carlos da Ressurreição Xavier

### Coordenação de Gestão Educacional

José Amaral Sobrinho

### Assessoria Técnica

Antonio Augusto de Almeida Neto

### Ministério da Educação

Esplanada dos Ministérios Bloco "L"

70047-900 - Brasília - DF - Brasil

<http://www.mec.gov.br>

### Supervisão

Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Educação

J W Thompson Publicidade Ltda.

### Projeto Gráfico

Laerte Agnelli

### Editoração

Companhia do Traço

### Fotolito

Litokromia

### Impressão e acabamento

Kriativa

Produzido em papel Reciclado da cia Suzano -Papel offset 100% reciclado produzido industrial no Brasil, feito a partir de aparas pré e pós-consumo.



MINISTÉRIO  
DA EDUCAÇÃO



Governo do  
**BRASIL**

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)