

## GESTÃO EDUCACIONAL E BUSCA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

**Sandra Márcia Campos Pereira – UESB**

[Sandracampos.2005@uol.com.br](mailto:Sandracampos.2005@uol.com.br)

**Resumo:** Temos por objetivo analisar por meio do Projeto Nordeste e do Fundescola a ênfase atribuída a gestão da educação no contexto da política educacional a partir dos anos de 1990 como forma de alcançar a qualidade da educação. A metodologia é de cunho qualitativo em que trabalhamos com análise bibliográfica e documental. Os resultados mostram que a democratização da educação apresentada nos projetos analisados é uma transferência para a escola da responsabilidade pela qualidade da educação e que o significado do enunciado qualidade da educação para Governo e Bird se resume a eficácia, eficiência e racionalidade.

**Palavras-chave:** gestão educacional; qualidade do ensino; projeto nordeste; fundescola

Neste artigo, temos por objetivo analisar a ênfase atribuída a gestão da educação no contexto da política educacional a partir dos anos de 1990, principalmente o movimento de mudança de foco da gestão da esfera central para a gestão da escola como meio para alcançar a qualidade da educação, como podemos constatar na análise do Projeto Nordeste de Educação Básica e do Fundescola (Fundo de Fortalecimento da Escola).

A partir da reforma educacional dos anos de 1990, principalmente com a instituição do Fundef, acelerando a descentralização da educação por meio da municipalização, tem início um processo importante de democratização da gestão da educação. Esta medida, que num primeiro momento contempla os ideais de democratização da educação, transfere aos municípios a responsabilidade pela educação, enquanto o nível central fica responsável pela coordenação da política educacional.

Enquanto, inicialmente, passamos pela transferência da responsabilidade da educação para as instâncias administrativas menores com a municipalização, posteriormente essas questões são direcionadas para as escolas, ou seja, estas passam a ser o alvo da tão almejada democratização, revestida pelo discurso da qualidade da educação.

Na busca pela qualidade da educação, percebemos um movimento por parte do governo, com o apoio do Banco Mundial, em transferir esta responsabilidade para a escola. Assim, a leitura que fazemos é que ocorre uma inversão no direcionamento da

política educacional, centralizada durante muitas décadas, provocando um distanciamento entre as decisões educacionais e o contexto da escola, agora transfere à unidade escolar a responsabilidade para assegurar a qualidade da educação por meio da autonomia que lhe é consentida.

Esta mudança ocorre de modo autoritário, pois não foram realizadas discussões no contexto da sociedade, ou mais especificamente na escola, para decidir se cabia à escola responder por este problema, presente no nosso sistema educacional há décadas. Desse modo, verificamos que a instituição escolar passa a responder e buscar soluções para os problemas educacionais, enquanto as instâncias centrais como as secretarias estaduais e municipais de educação e o Ministério da Educação ficam com a incumbência de fiscalizar, isto é, coordenar a política educacional do país. Nesse contexto, a direção da escola acumula responsabilidades no seu cotidiano.

Verifica-se o deslocamento da democratização da educação, bandeira de luta de segmentos do setor educacional dos anos de 1980, como o Coned, ou seja, as conquistas conseguidas por meio dessas lutas são apropriadas pelos setores conservadores que dão outro sentido a elas, transformando a democratização, a participação e a formação política dos atores desse processo em meros coadjuvantes.

O foco na gestão da escola ganha força pela ênfase dada às questões economicistas no interior da educação. A preocupação com eficiência e eficácia se sobrepõe aos aspectos educacionais. Assim, predomina a relação custo-benefício em lugar de prioridades pedagógicas.

Ao discutir a experiência em Portugal sobre o “reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar” Barroso começa por afirmar que:

A administração escolar atravessa hoje, em muitos países, uma fase de profunda transformação. Essa transformação traduz-se em diferentes medidas, que têm por objetivo: alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adoptar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO, 2003, p. 11).

Barroso (2003, p. 12) diz que o reforço da autonomia da escola ocorre num contexto de políticas educacionais que em muitos países visam “resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino”, crise definida por alguns autores como “governo

sobrecarregado”. Entre os fatores que provocam essa crise, Barroso (2003, p. 12-13) destaca:

[...] o crescimento exponencial do sistema educativo; a complexidade das situações geradas pela heterogeneidade dos alunos (individual, social e cultura); a “quebra de confiança” na transição entre educação e emprego; as restrições orçamentais decorrentes da crise econômica; os disfuncionamentos burocráticos do aparelho administrativo do Estado.

Muitos países, precisando reagir a esta crise a partir do final da década dos anos de 1980, mudam o papel do Estado com relação à decisão política e de administração da educação. Assim, Barroso (2003) afirma que esta mudança transfere poderes e funções da esfera central para a esfera local, assumindo que a escola é um lugar central de gestão, ressaltando a importância da comunidade local como parceira na tomada de decisões.

Cabe destacar que Barroso (2003) trabalha com o conceito de territorialização e não de descentralização, que segundo ele não consiste na transferência de poder entre o Estado e o local, mas é um fenômeno essencialmente político. Barroso (2003, p. 17) define autonomia como

Um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local.

A autonomia afirma-se, assim, como expressão da unidade social que é a escola e não pré-existe à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola.

Barroso (2003) chama a atenção para o fato de que a autonomia da escola significa que o papel regulador do Estado e de sua administração tem que aumentar, para evitar a segmentação e pulverização do sistema de ensino. Enfatiza também que a autonomia não pode ser decretada, tem que ser uma conquista da escola.

No Brasil, apesar das conquistas asseguradas com a redemocratização do país nos anos de 1980, sobretudo com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ainda convivemos na área educacional com práticas autoritárias como a existência dos cargos de confiança na escola, como a indicação política dos seus diretores. Assim, são os

critérios políticos/eleitorais que determinam a escolha do diretor, em substituição aos critérios de competência técnica, formação, envolvimento com a comunidade, etc.

Essa questão é mais um agravante para pensarmos a “autonomia” direcionada a escola, pois sem pessoas preparadas e sem legitimidade para ocupar a função, fica inviável exercer a gestão democrática no interior da escola.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, a gestão da educação deve ser democrática. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) estabelece que:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Cury (2006) ao buscar a etimologia do termo gestão, afirma que ela está ligada ao diálogo, buscando no encontro das pessoas a solução para os conflitos. A gestão é democrática porque se traduz pelo diálogo, pela comunicação e pelo coletivo.

A gestão democrática, enquanto temática histórica, nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual (CURY, 2006, p. 02).

A gestão democrática da educação envolve vários aspectos como pedagógico, administrativo, financeiro, político, entre outros, todavia muitas vezes é reduzida a escolha do diretor ou diretora de escola. Sobre esta questão Cury (2006. s. p.) afirma que

Comumente, o princípio da gestão democrática tem sido mais referido à eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas. Tal dinâmica, inclusive, faz parte de várias Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais. Entretanto, sem negar esta possibilidade, desde logo inscrita neste princípio maior para uma função ou mesmo um cargo na estrutura do magistério e, sem se desviar do princípio federativo, cumpre refletir sobre as exigências e desafios trazidos por esta inserção constitucional inédita.

Ainda com relação à gestão democrática, Dourado (2003) chama a atenção para o fato de que um diretor escolhido por meio democrático não significa que tenha prática democrática. Dourado (2003, p. 79) define a gestão democrática como

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Refletindo sobre a contribuição que Dourado traz para o debate, fica evidenciado que não podemos ingenuamente acreditar que, por si só, a gestão democrática vai resolver os problemas educacionais; esta é apenas mais uma possibilidade, cabe ressaltar, de fundamental importância.

Nesse sentido, a proposta do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é preocupante, pois ao focar sua atenção na escola, passa a considerá-la como uma empresa e vê seus alunos como clientes do serviço oferecido pela instituição escolar, neste caso, a educação.

### **O Plano de Desenvolvimento da Escola e a Qualidade da Escola**

O PDE é um projeto que compõe o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola). Segundo Fonseca (2003) o PDE é o principal produto do Fundescola.

O Fundescola estabelece como uma de suas metas fortalecer a gestão da escola, mudando o foco de outros projetos que o antecederam, como o Projeto Nordeste, que visava ao fortalecimento das secretarias estaduais e municipais de educação. Assim, fica evidenciado que por meio do PDE temos uma mudança no direcionamento da política educacional no que se refere à gestão.

O PDE pretende buscar a qualidade da escola. Conforme documento produzido para explicá-lo, a qualidade do ensino, ao contrário do que se pensava no passado, é o resultado do processo que ocorre principalmente na escola e não no sistema educacional (BRASIL, 1999).

Por uma escola de qualidade entende-se aquela escola que desenvolve relações interpessoais que conduzem a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos, que dispõe de recursos humanos como formação adequada, do material escolar e didático necessário, de instalações em quantidade e condições adequadas de funcionamento, de processos definidos e organizados em função dos objetivos da escola. Além disso, uma escola de qualidade é aquela que constrói um clima escolar que favorece o processo de ensino-aprendizagem, e que conta com a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. (BRASIL, 1999, p. 06).

Partindo dessas idéias, o PDE defende a mudança da escola, de modo que possua eficácia, eficiência, qualidade. A questão da racionalidade administrativa fica evidente. Essa lógica, quando em uma organização capitalista, cuja finalidade é o lucro, se encaixa em seus propósitos, mas aplicar esses princípios no setor educacional público, que não produz mercadoria, que não visa à mais-valia e cujo objetivo é o sujeito, que é seu aluno e não seu cliente, não se enquadra em uma perspectiva de escola democrática e de qualidade que visa a formação de sujeitos críticos, reflexivos e participativos.

O ponto de partida é a concepção da escola como organização que deve prover um ensino de qualidade aos clientes que demandam seus serviços e que, no ensino fundamental, têm direito constitucional a esses serviços. Isto significa, simplesmente, que o cliente preferencial das escolas são os alunos e que eles têm direito a um ensino de qualidade. (BRASIL, 1999, p. 07).

Em um dos manuais produzidos pelo Fundescola, o motivo apresentado para que a escola desenvolva o PDE é combater a ineficiência e a ineficácia do sistema de ensino. Afirma também que a melhoria da qualidade do ensino envolve a qualidade da educação. Nesse sentido, continua o manual, o PDE serve para auxiliar a escola a se organizar de maneira eficiente e eficaz. Ao definir o PDE o manual traz a seguinte informação:

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE é um processo gerencial de planejamento estratégico coordenado pela liderança da escola e elaborado de maneira participativa pela comunidade escolar. Com o PDE, as escolas fazem um diagnóstico de sua situação, definem seus valores, sua missão, onde querem chegar, seus objetivos estratégicos, bem como as estratégias, metas e planos de ação para alcançá-los. O objetivo final é um só: melhorar a qualidade do ensino que a escola oferece – medida pelo nível de conhecimento que os alunos adquirem na escola, índices de aprovação, reprovação e

abandono, pela internalização de valores, pelo desenvolvimento de atitudes que levam a uma inserção crítica e produtiva na sociedade (BRASIL/ BANCO MUNDIAL).

Para participar do processo do PDE as escolas foram selecionadas pelos Estados e Municípios das microrregiões contempladas pelo Fundescola e devem obedecer aos seguintes critérios: a) ter acima de 200 alunos<sup>1</sup>; b) ter condições mínimas de funcionamento; c) possuir direção com liderança forte; d) possuir unidade executora (BRASIL, 1999).

Com relação à “direção com liderança forte”, cabem algumas observações. O PDE enfatiza a autonomia da escola, todavia esta é entendida apenas na perspectiva administrativa e financeira, uma vez que a preocupação é reiterada a todo instante com relação a eficiência e eficácia da escola. Ao atribuir tanto peso à liderança forte da direção, retira do foco a importância da construção coletiva da autonomia, de uma gestão participativa.

Cabe destacar que o financiamento para o PDE oriundo do Fundescola diminuía ao longo dos cinco anos, vigência da participação do Fundescola no PDE, ficando a responsabilidade por conta do Estado. Para exemplificar recorreremos à tabela abaixo, em que Fonseca e Oliveira (2003) apresentam dados do estado de Goiás, resultado da pesquisa que lá realizam.

Quadro 4 – Percentuais de financiamento assumido pelo Fundescola e pelo Estado de Goiás, conforme ano de implementação do Programa.

Programa/Estado	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Fundescola	100%	70%	50%	30%	0%
Estado	0%	30%	50%	70%	100%

Fonte: Fonseca e Oliveira, 2003, p. 10

De acordo com pesquisa realizada por Fonseca e Oliveira, (2003, p. 10).

[...] Para alguns gestores do sistema estadual, esse formato é positivo, pois contribui para que os estados e municípios assumam a

---

<sup>1</sup> Esse critério foi flexibilizado; encontramos escolas com número menor de alunos participando do PDE.

descentralização da escola por meio do repasse de recursos direto para a escola. Assim, o PDE é visto como “um instrumento que vai forçar os governos a colocar dinheiro direto na escola”, mesmo com o fim do financiamento internacional, já que estão adotando inteiramente a metodologia do Programa.

Apesar de os encargos financeiros com o PDE ficarem com o Estado, Fonseca e Oliveira (2003) afirmam que vários estados da federação expandiram o PDE. É o caso de Goiás, citado pelos autores, e o da Bahia, que por meio do Projeto Bahia, empréstimo do Banco Mundial para o estado da Bahia, está financiando o plano para as escolas que não participam do Fundescola no estado.

Fonseca (2003, p. 305), fazendo referência à importância atribuída à gestão da escola nos últimos anos afirma que

a ênfase na implementação de programas e projetos voltados para a gestão escolar faz parte de um movimento mais amplo, de porte internacional, que eclodiu nos anos de 1990. Foram definidos novos caminhos organizacionais para a escola básica, que implicam a adoção de uma outra cultura, ancorada em estratégias de descentralização e autonomia. A liderança constitui o elemento básico para que a escola possa construir seu projeto e que possa administrar suas carências financeiras com iniciativas próprias ou com o suporte da comunidade em que se localiza a escola.

Em publicação intitulada *Fundescola*, boletim informativo do programa, um dos artigos nos chamou a atenção pelo título: “Eficiência premia escola: melhores na execução do PDE garantem financiamento de ações para 2000”. Em determinado momento do artigo, ao fazer referência a uma escola estadual de Macapá (AP) como exemplo de eficiência, encontra-se a seguinte afirmação:

[...] Ela recebeu um prêmio pela eficiência na execução de seu PDE, assim como outras 219 escolas de todas as regiões atendidas pelo Fundescola. Com isso ficou garantido mais um ano de financiamento para as ações que a comunidade determina como importantes para a melhoria do ensino (FUNDESCOLA, 1999, p. 07)

A fala provoca alguns questionamentos: a escola que não consegue alcançar a eficiência esperada é punida por suas dificuldades com a suspensão dos recursos para o ano seguinte? De onde vêm os recursos para a escola naquele ano de suspensão? E a programação feita pela escola é perdida?

A busca do PDE pela qualidade por meio da eficiência e eficácia nos remete à discussão sobre os modelos de administração da educação que não têm por parâmetro a questão social, política, participativa, cidadã, mas enfoques ligados a questões econômicas, de mercado, fugindo ao princípio da escola pública, ao menos o da escola pública em que acreditamos e que defendemos que é uma escola democrática, formadora do sujeito histórico, social e crítico, que visa não apenas à inserção do aluno no mundo do trabalho, mas sua inserção na sociedade como cidadão, como sujeito de direito, com potencialidade de transformação.

Observamos um movimento de deslocamento da idéia de autonomia, descentralização, de gestão democrática, sem dúvida elementos fundamentais para se alcançar a qualidade da educação. Na verdade, o PDE esvazia o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e muitas vezes é confundido com ele. Não podemos perder de vista que o PPP, fruto da gestão democrática, como podemos constatar na LDB, é uma construção coletiva da comunidade escolar, elaborado a partir da identidade da escola. Segundo Fonseca (2003), as várias orientações definidas pelo Fundescola possuem diversas propostas direcionadas para a organização e funcionamento da escola pública e que, geralmente, possuem a mesma denominação formal, entretanto, têm bases ideológicas e organizacionais diferentes. Nesse contexto,

Situa-se uma proposta nacional, que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo, conhecida como “Projeto Político Pedagógico”. A proposta foi incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 [...]. O plano Nacional de Educação também afirma a necessidade de uma proposta autônoma, ressaltando a importância da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes, para estimular a autonomia da escola. Além disso, busca superar a *gestão dos meios e produtos*, apelando para iniciativas inovadoras, orientadas por valores mais humanos e que levem em conta vivências e sentimentos, condições de vida e de trabalho, a cultura e qualificação dos professores (FONSECA, 2003, p. 306).

## **A Gestão da Escola no Projeto Nordeste e no FUNDESCOLA**

O SAR (Staff Appraisal Report), produzido pelo Projeto Nordeste, enfatiza a todo instante a busca pela eficiência e eficácia na gestão da educação na região, pois de acordo com o SAR, entre as principais questões do ensino fundamental estão a “gestão e a governança ineficientes”. Afirma, ainda, que o MEC não tem cumprido seu papel de estabelecer normas nacionais e redistribuir gastos educacionais de forma a que diferentes estados e municípios alcancem padrões mínimos de qualidade. O Ministério da Educação, ao repassar recursos diretamente aos municípios (muitas vezes selecionados por critérios políticos), retira a possibilidade de trabalho conjunto entre estados e municípios de modo a alcançarem padrões de qualidade homogêneos em todo o estado.

O SAR (1993) continua afirmando que a estrutura da gestão educacional no país é complexa, não sendo bem definida, existindo funções superpostas, ausência de coordenação nos vários níveis de governo, além de iniquidade nos gastos educacionais.

Geralmente o clientelismo e o nepotismo prevalecem no lugar da competência e da necessidade. Principalmente nos municípios, professores e funcionários são contratados devido a relações familiares ou políticas em detrimento de suas qualificações.

Mesmo naqueles sistemas estaduais e municipais onde os níveis de financiamento estão relativamente altos, os dispêndios usualmente se concentram nos custos de pessoal, sendo muito reduzidas as alocações para materiais de instrução e manutenção. Na maioria das vezes, a concentração dos gastos em pessoal resulta do excesso de pessoal, e não de salários elevados [...] (SAR, 1993, p. 20).

Ao apresentar os componentes do Projeto Nordeste o SAR faz a divisão entre a parte estadual e a nacional. Dos cinco itens apresentados para serem desenvolvidos pelos estados, o primeiro pretende “ajudar os Estados a simplificarem suas burocracias educacionais a obterem uma alocação dos gastos de uma maneira mais eficiente” (SAR, 1993, p. 30).

Para essa discussão, o que nos interessa é mostrar a importância da gestão nesse projeto. No programa a ser desenvolvido pelos estados, o componente gerenciamento educacional pretende: a) simplificação das burocracias educacionais como condição para o estado ser incluído no projeto. Cada estado do Nordeste realizou em 1992 uma auditoria de gerenciamento em suas secretarias de educação. Os estados se comprometeram a procurar aproximação de 20 alunos para cada funcionário em suas

relações de pessoal; b) aumentar a eficiência nas despesas: em todos os estados foi identificado o desequilíbrio entre as despesas com pessoal e as com outros insumos. Nesses estados, mais de 95% do orçamento estadual para educação era destinado a despesas com pessoal; c) modernizar o gerenciamento: os estudos realizados demonstraram “[...] as deficiências dos estados no processamento de informações, organização, sistemas e controles administrativos, e planejamento físico [...]” (SAR, 1993, p. 33).

No componente treinamento de professores e diretores de escolas, encontramos o “treinamento de liderança para diretores de escolas”, destinado, também, para “[...] administradores, e equipes técnicas dos escritórios regionais dos estados e secretarias municipais que combinará o treinamento em eficiência gerencial, planejamento, orçamento e contabilidade, e avaliação de desempenho de professores [...]” (SAR, 1993, p. 43).

Da avaliação do Projeto Nordeste realizada pelo MEC (2000) destacamos a questão da gestão. Discutindo a formulação do Projeto, a avaliação põe em destaque

No diagnóstico referente aos problemas críticos da educação brasileira, na seleção das lições dos projetos anteriores e na enunciação dos pressupostos que orientavam a elaboração do Projeto Nordeste, ficava clara a grande ênfase colocada nos aspectos referentes à gestão dos sistemas educacionais, em particular nos Estados, e na tentativa de utilização do projeto como um instrumento para interferir nas Secretarias de Educação, melhorando a alocação dos recursos e reduzindo as práticas clientelistas (SAR, 1993, p. 18).

Segundo esse relatório, algumas secretarias de educação estaduais haviam manifestado interesse por mudanças organizacionais, mas não foi possível devido “aos condicionantes ‘não técnicos’ das estruturas e da ocupação de cargos e funções” (BRASIL, 2002, p. 52). Assim, todos os esforços dos Estados foram para

dotar as Secretarias Estaduais de Educação de meios de armazenamento, tratamento e disseminação de informações. Atividades de planejamento de rede escolar foram também, realizadas, principalmente para fornecer aos gestores estaduais critérios técnicos para embasar as decisões sobre construção e ampliação de escolas” (BRASIL, 2002, p. 52).

Já no programa nacional, o componente planejamento e gestão educacional visava

desenvolver, no MEC, capacidade para o exercício efetivo de funções chave de supervisão e apoio, o projeto previa, no âmbito do Programa Nacional, a realização de ações associadas à melhoria dos processos de planejamento e gestão da educação básica, com destaque para o desenvolvimento de um sistema integrado de informações [...]” (BRASIL, 2002, p. 82).

Assim, criou-se o sistema integrado de informações gerenciais (SIED), desenvolvido pelo INEP. Esse sistema tem como ponto de partida a escola, “fonte de dados primários”. As informações saem da escola para as secretarias de educação e destas para o INEP/MEC. A principal fonte de informação para o SIED é o censo escolar.

Outro item contemplado foi o programa de apoio aos secretários municipais de educação (PRASEM). Este teve por objetivo “fortalecer, mediante informação e capacitação, os órgãos municipais dedicados à administração da educação” (BRASIL, 2002, p. 58).

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) não estava previsto originalmente nas atividades nacionais. Foi iniciado em alguns estados com caráter experimental. De acordo com o relatório do MEC, “a implantação do plano em um certo número de escolas cumpriu a finalidade de realização de um “programa piloto” (BRASIL, 2002, p. 59).

Como projeto piloto no Projeto Nordeste o PDE foi um experimento, mesmo porque nesse Projeto, como já foi dito, o direcionamento no que tange à gestão encontrava-se na busca de eficiência das Secretarias de Educação, a ponto de o Banco exigir a Reforma Administrativa dos estados participantes do Projeto Nordeste, uma vez que a auditoria realizada constatou o excesso de funcionários, por meio do que foi chamado de Amets (metas anuais de eficiência gerencial), embora não tenha sido cobrado no desenvolvimento do Projeto

Com o Fundescola, temos um movimento em outra direção, pois o alvo é a gestão da escola. A escola ao assumir os problemas do sistema educacional, os equívocos da política para a educação, fica com a responsabilidade para resolver o histórico problema da qualidade da educação, uma vez que faz parte da base do sistema.

Apesar de o Fundescola ainda ter preocupações contempladas por seu antecessor como a capacitação de gestores, o seu foco é claramente a escola. Essa adoção do PDE mesmo pelas escolas que não foram contempladas pelo Fundescola, mostra a

descaracterização da proposta com base na democratização da educação. É um movimento de apagamentos e deslocamentos, produzindo efeitos de sentido que não se relacionam com as reivindicações progressistas.

Por fim, podemos afirmar que analisando dois projetos de educação para o Brasil que recorreram a empréstimo do Bird – Projeto Nordeste e Fundescola –, fica evidente que para o Banco Mundial e o governo brasileiro, buscar qualidade do ensino significa melhorar o desempenho do sistema educacional por meio da gestão mais eficiente dos recursos, pois é necessário racionalizar os gastos e a administração da educação, refletindo no progresso do aluno na escola, fator que leva à supervalorização das avaliações externas do sistema escolar. Nesta perspectiva, a democratização, bandeira de luta de segmentos ligados à educação, serve de desresponsabilização do poder central, transferindo às instâncias administrativas menores, posteriormente à escola, a responsabilidade pela educação, utilizando-se do discurso da autonomia e da democratização.

#### Referências

BANCO MUNDIAL. *Relatório de avaliação prévia “staff Appraisal Report: Segundo Projeto Nordeste de Educação Básica*. Banco Mundial, 1993.

BANCO MUNDIAL. *Documento de avaliação de projeto sobre um empréstimo proposto no valor equivalente a US\$ 202.03 milhões para a República Federativa do Brasil para o segundo projeto de fortalecimento da escola – Fundescola*. Banco Mundial, 1999. Disponível em: <http://www.bancomundial.org.br>

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Base da Educação*. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. Brasília: Fundescola, 1999

BRASIL. Ministério da Educação. *Políticas e resultados 1995 – 2002: no caminho da qualidade na educação*. Brasília: Mec, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Banco Mundial. *Fundescola: boletim técnico*. Ano IV, N. 32, 1999.

CURY, C. R. J. *Gestão democrática da educação*. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/gde/index.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2006.

DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J. F. de. *O Plano de Desenvolvimento da escola (PDE): modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho escolar*. Trabalho apresentado na Anped. GT Estado e política educacional. 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/05tmarfo.pdf> . Acesso em 11 de janeiro de 2007.