

# **O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA PÚBLICA – PDE NA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL EM MATO GROSSO DO SUL: O GERENCIAL E O PEDAGÓGICO**

Olga Maria dos Reis Ferro  
Mestre em Educação  
Professora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
olgareis@uol.com.br

Resumo de dissertação de mestrado, cuja pesquisa foi realizada no Curso de Mestrado em Educação na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – 1999/2001 e defendida em 20 de dezembro de 2001, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elcia Esnarriaga de Arruda.

O objeto de pesquisa analisado nesta dissertação foi o *Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE*, a partir da forma como foi desenvolvido na escola pública de ensino fundamental em Mato Grosso do Sul.

Analisou-se, numa primeira dimensão, a materialização efetiva do Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE, enquanto um instrumento de planejamento, organização, administração, avaliação e controle do trabalho da escola pública de Ensino Fundamental, das escolas públicas municipais e estaduais da Microrregião de Campo Grande – MS. Nesta análise, buscou-se compreender o estatuto teórico-prático do gerencial cristalizado no PDE e a forma de expressão deste no trabalho administrativo e didático pedagógico desenvolvido pela escola, cujo discurso era o de produzir no resultado deste trabalho a excelência da qualidade. A fim de que a análise pudesse prestar ao que se propôs, sinalizou-se o ponto de partida com alguns questionamentos formulados a partir do contato mantido com algumas escolas públicas de Campo Grande - MS, em dois anos de operacionalização do PDE. São eles: — O que é o PDE? Como o PDE se materializa no âmbito das escolas públicas? Qual é a função do PDE no âmbito das políticas educacionais internacional, nacional e local, engendradas nos anos 90? O que significa para o planejamento estratégico gerencial do PDE a excelência da qualidade da educação?

E, numa segunda dimensão, analisou-se a categoria trabalho didático em sua origem, à época da Reforma no século XVII, a partir de um colóquio estabelecido com a

clássica obra *Didática Magna*, de João Amós Comênio, e com uma outra obra de nosso tempo e de igual importância, intitulada *A produção da escola pública contemporânea*, de Gilberto Luiz Alves. A finalidade deste colóquio, de um lado, foi compreender a raiz da organização do trabalho didático-pedagógico da escola pública contemporânea e, de outro lado, verificar quais os elementos que a obra de Comênio fornece para a compreensão da proposta do PDE, enquanto programa que impõe uma (re)organização do trabalho da escola pública, com o discurso de melhoria da efetividade do processo ensino-aprendizagem. Reafirma-se que o discurso, alardeado nos documentos oficiais do PDE anunciam, sempre, o propósito de produzir a escola *eficaz*. O que é isto? Como, efetivamente, o PDE vai interferir na organização do trabalho da escola para que ela chegue ao padrão de excelência?

E, finalmente, analisou-se a historicidade do engendramento da administração [governo] nos fundamentos da ética e da política de Aristóteles, enquanto um instrumento organizador da maneira dos homens viverem em comum com os seus semelhantes no interior da *pólis*, como um “*animal social*” ou “*político*”, numa relação que visa unicamente a felicidade plena. Porém, à medida que as relações sociais de produção da vida humana se desenvolvem, são criadas novas necessidades humanas e, também, novas formas de resolvê-las, as quais imprimem à organização, ao planejamento e à administração novos desdobramentos. Na Idade Moderna, por exemplo, as relações sociais de produção da vida humana sob a égide da organização do modo de produção capitalista imprimem à administração outros elementos e outros fins, consubstanciados na *economia política liberal*. A administração ganha, então, o escopo de ciência pragmática, organizadora e gerenciadora do trabalho social produtivo e improdutivo. De forma que o objetivo desta pesquisa foi apreender, no interior destes móveis sociais, a forma pela qual se consubstancia o planejamento estratégico gerencial, cristalizado no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, no interior das escolas públicas de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no entretanto

de 1997-2000. Na seqüência e de forma genérica, apresenta-se a estruturação textual da pesquisa, cuja organização compõe-se de quatro capítulos.

No capítulo I, intitulado **O engendramento do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - no âmbito das políticas educacionais produzidas pelos organismos internacionais, nacionais e local nos anos 90**, promoveu-se a análise do discurso em torno da gestão escolar<sup>1</sup>. Intentou-se, neste capítulo, analisar o universo das políticas educacionais de cunho reformista, produzidas pelos organismos internacionais: UNESCO, CEPAL, BANCO MUNDIAL; Nacionais: MEC e Ministério de Administração e Reforma do Estado - MARE; e Local: Secretaria Estadual de Educação – SED e Secretaria Municipal de Educação - SEMED, nos anos 90, a fim de identificar, no discurso oficial, a redefinição da gestão enquanto instrumento da Reforma do Estado brasileiro que, segundo estes organismos, possui a capacidade estratégica de materializar com qualidade – no chão da escola pública – o gerenciamento do Ensino Fundamental, com as parcas rubricas financeiras destinadas a esse fim, produzindo, aí, a relação social de trabalho custo X benefício. Nesta análise trabalhou-se com a tese de que os debates estabelecidos no âmbito dos referidos organismos sobre as políticas educacionais nos anos 90 giram em torno da trilogia “educação para todos”, financiamento e gestão de processos educativos.

O capítulo II denomina-se **O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - no ensino fundamental das escolas públicas da rede municipal e estadual da microrregião de Campo Grande – Mato Grosso do Sul [ 1997 – 2000]**. Neste último, com base no

---

<sup>1</sup> Esta análise deu-se a partir dos seguintes documentos: (1) Constituição Nacional de 1988; (2) Plano Decenal de Educação Para Todos (1993/2003). PDEa/MEC/1993; (3) Declaração Mundial sobre educação para todos e Plano de Ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem: Conferência Mundial de educação para todos, Jomtien/Tailândia (1990); (4) Conferência de Cúpula de Nova Delhi/Índia (1993); (5) Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 – LDB/MEC/1996; (6) Programa Acorda Brasil! Está na hora da escola – MEC/1997; (7) Programa FUNDESCOLA/MEC/1998; (8) O relatório: ESTRATÉGIA DOS BANCOS MULTILATERAIS PARA O BRASIL: análise crítica de documentos inéditos (1998); (9) O relatório: EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO: eixo da transformação produtiva com equidade – CEPAL & UNESCO (1995); (10) Programa “Chamada à ação: combatendo o fracasso escolar no Nordeste – MEC/1997”; (11) Plano Nacional de Educação – PNE/MEC/2001; (12) Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE/FUNDESCOLA/MEC/1998; (13) Proposta de Educação de MS, denominada: Princípios norteadores: a cidadania começa na escola – MS (1995-1998); (14) Proposta de Educação de MS, denominada Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição – MS (1999 – 2002), entre outros.

discurso do Manual do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE e do Projeto Fundo de Fortalecimento da Escola Pública – FUNDESCOLA/MEC, realizou-se uma incursão no interior das escolas públicas da Rede Municipal de Ensino e da Rede Estadual de Ensino da Microrregião de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, objetivando descrever metodicamente como, a partir de 1997, o planejamento estratégico gerencial se materializou na (re)organização do trabalho administrativo e didático-pedagógico das escolas selecionadas para a realização desta pesquisa.

No capítulo III, intitulado **A organização manufatureira da escola pública contemporânea e a proposta de excelência da qualidade da educação pública de ensino fundamental nos anos 90: o gerencial e o pedagógico**, promoveu-se um colóquio com os intelectuais da reforma a fim de perquiri-los sobre a origem da organização do trabalho didático-pedagógico da escola pública moderna. Para tanto, buscou-se nos móveis sociais erigidos no Renascimento e albores da Idade Moderna o modo pelo qual os homens refletiam, produziam e viviam a vida. Destacou-se entre esses intelectuais, aqueles que tiveram seus trabalhos em evidência no âmbito do debate social e, em particular, no educacional, como por exemplo João Luiz Vives, Erasmo de Roterdan, Ângelo Policiano, Galileu, Descartes, Bacon, Rabelais. Todavia, na trajetória deste estudo, imputou-se destaque especial à clássica obra *Didática Magna*, do representante e sistematizador da organização da escola pública moderna, o reformador João Amós Comênio. Compõe, também, o elenco das obras clássicas deste estudo, como referido anteriormente, a obra intitulada *A produção da escola pública contemporânea*, do pesquisador Gilberto Luiz Alves, e, também, textos inéditos do pesquisador Sandino Hoff, sobre a pedagogia de Ratke. Além da interlocução com os intelectuais já citados, tomamos, ainda, como uma terceira fonte de estudo, o documento Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, a fim de articular a discussão sobre a maneira pela qual a proposta deste documento interfere na organização do trabalho didático da escola pública contemporânea.

E, finalmente, no capítulo IV, intitulado **Considerações preliminares sobre os móveis históricos determinantes do engendramento da abordagem da administração neoclássica e de sua transposição para o interior das instituições públicas do estado brasileiro nos anos 90**, promoveu-se uma análise conceitual da administração gerencial do trabalho realizado no interior da escola pública hoje. Para isto, buscou-se a historicidade em torno das determinações sociais, políticas e econômicas da organização do modo de produção capitalista, no qual se engendra o planejamento racional e estratégico e a conseqüente administração dos processos de trabalho na contemporaneidade. Primeiro, analisou-se, na fase do capital concorrencial, a divisão do trabalho no interior das manufaturas, o desenvolvimento produtivo e o gerenciamento direto realizado pelo dono dos meios de produção – berço embrionário da gerência clássica ou científica. E, segundo, analisou-se, na fase do capital financeiro monopolista, os desdobramentos da divisão do trabalho no âmbito do desenvolvimento da maquinaria, o achatamento dos salários, a força de trabalho, os conflitos sociais e a presença do Estado intervencionista. A finalidade desta análise foi localizar, no interior destes móveis sociais, o engendramento do planejamento racional e estratégico da administração, enquanto instrumento mediador dos processos de trabalho e da subsunção do trabalhador a estes processos – berço embrionário da abordagem Neoclássica da Administração. E, finalmente, concluiu-se o quarto capítulo, evidenciando o papel do “regime gerencial”, cristalizado no Fundo de Desenvolvimento da Escola – FUNDESCOLA e no Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, gotejados pelo pragmatismo orgânico da economia política neoclássica da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado brasileiro, a partir de 1995<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A análise deste capítulo iniciou-se com as contribuições da clássica obra de Aristóteles intitulada *A Política*, destacando, na seqüência, as obras clássicas de Karl Marx, *A Ideologia Alemã*, *Para a crítica da economia política*, *O Capital* (v. 1 e 2), *O 18 Brumário de Luiz Bonaparte* e o *Manifesto do Partido Comunista*, entre outros textos. Fez parte, também, deste estudo, a obra *Princípios da administração científica*, de Winslow Taylor; *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda: inflação e deflação*, de John M. Keynes; *Economia e sociedade*, de Max Weber; *O Caminho da Servidão*, de Friedrich A. Hayek; e, finalmente, *O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro*, do Ministério de Administração Federal e da Reforma – MARE/BRASIL.

O texto de conclusão desta dissertação de mestrado sinaliza com os seguintes resultados: (1) O PDE não é um projeto originário das necessidades colocadas pela escola, mas das necessidades colocadas pela reforma do Estado, nos anos 90; (2) Os apelos de participação da comunidade escolar na escola, induzidos pelo PDE, representam um esvaziamento da participação democrática, uma vez que representa o afastamento do Estado de sua função de prover o custo educação; (3) Os fundamentos do PDE são oriundos da Administração Neoclássica, que incorpora por superação os princípios da administração científica de Taylor. Trata-se do paradigma de administração da qualidade total (pragmática) própria dos modos de produção da atual fase do capital; (4) O sucesso do PDE depende do envolvimento dos profissionais da escola no sentido de exercer o redimensionamento de suas funções, passando a ser líderes e gestores de metas e ações; (5) O PDE não toca, no sentido de mudança, no trabalho didático da escola.

### **Referências bibliográficas:**

ALVES, Gilberto Luiz. *A produção da escola pública contemporânea*. Campo Grande: Ed. UFMS; Campinas: Autores Associados, 2001.

BANCO MUNDIAL. *Relatório sobre as condições de vida e de desenvolvimento produtivo na América do Sul e Caribe*. Banco Mundial <<http://wbln0018.worldbank.org>> (ago. 2000).

BRASIL. Compromisso Nacional de educação para todos. In: \_\_\_\_\_. *Plano Decenal de Educação Para Todos – 1993/2003: versão acrescida*. Brasília: MEC, 1993.

BRASIL, Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: 1995.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. *Chamada à ação: combatendo o fracasso escolar no Nordeste*. Brasília: 1997.

\_\_\_\_\_. *Declaração mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem*. Jomtien/Tailândia. UNESCO, UNFPA e UNICEF. Brasília: 1991.

\_\_\_\_\_. *Fundo de Desenvolvimento da Escola – FUNDESCOLA*. Brasília: MEC, 1998.

\_\_\_\_\_. *Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF*. Brasília: 1997.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE*. Brasília: MEC, 1997.

\_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação n.º 9.394*. Brasília: 1996.

\_\_\_\_\_. *Manual de Normas para o Financiamento do FUNDESCOLA*. Brasília: MEC, 1999.

\_\_\_\_\_. *Resumo das ações do MEC em relação ao Primeiro Grau, em 1995: roteiro para o pronunciamento do excelentíssimo Senhor Presidente da República*. Brasília: 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. *Educação e Conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade – CEPAL & UNESCO*. Brasília: INEP, 1994.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Trad. de C. Caixeiro Nathanael. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

CAMPO GRANDE – MS. *Plano de Desenvolvimento da Escola- PDE - 1998 a 1999; 1999 a 2000*. Escolas da Rede Municipal de Ensino. Campo Grande: 1998.

CHAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. v. 1.

COMÊNIO. João Amós. *Didática Magna: Tratado da arte universal de ensinar tudo a todos*. 4.ed. Trad. de Joaquim Ferreira Gomes. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

HAYEK, F. A. *O caminho da servidão*. 5.ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1989.

KEYNES, J. M. O fim do laissez-faire. In: \_\_\_\_\_. *Economia*. São Paulo: Ática, 1984.

LENINE. V.I. *Obras escolhidas em três tomos*. 3.ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1996. v. 1.

MARX. K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. Trad. de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1993.

\_\_\_\_\_. *Para a crítica da economia política; Salário, preço e lucro; O rendimento e suas fontes: a economia vulgar*. Introd. Jacob Gorender; trad. Edgard Malagodi et al. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Série os economistas). v. 1, tomos 1 e 2.

MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. Trad. de Luís Cláudio de Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

\_\_\_\_\_. *Obras escolhidas*. São Paulo: Alfa-Omega, [19--?]. v. 1.

MATO GROSSO DO SUL. *Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE*. Escolas da Rede Estadual de Ensino. Campo Grande: 1998 a 1999; 1999 a 2000.

MATO GROSSO DO SUL. *Plano de Melhoria da Escola – PDE*. Escolas da Rede Estadual de Ensino. Campo Grande: 1998 a 1999; 1999 a 2000.

OLIVEIRA, João Batista Araújo, CASTRO, Cláudio de Moura (Org). *Ensino Fundamental & Competitividade Empresarial: uma proposta para ação de governo*. São Paulo: Instituto Herbert Levy, 1993.

PETRUCCI. V, & SCHWARZ. L. (Orgs). *Administração pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Brasília: Universidade de Brasília; ENAP, 1999.

SANTONI RUGIU, Antônio. *Nostalgia do mestre artesão*. Trad. de Maria de Lourdes Menon. São Paulo: Autores Associados, 1998. ( Coleção Memória da Educação).

SMITH, Adam. *Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. Prefácio de Hermes dos Santos. Trad. e notas de Teodora Cardoso e Luís Cristóvão de Aguiar. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian, 1981. v. 1.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, [19--?].

TOMMASI, Lívia de; WARDE, Míriam Jorge; HADDAD, Sérgio (Orgs.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1996.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.

XAVIER, Antônio Carlos da Ressurreição; AMARAL SOBRINHO, José. *Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola*. Brasília: FUNDESCOLA, 1998.