



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE- UFRN  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

THÂMARA THAIS FERREIRA DOS SANTOS

O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR) NO MUNICÍPIO DE  
RIACHUELO/RN (2007-2011): UMA ANÁLISE DO INDICADOR  
“COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE”

NATAL/RN

2015

THÂMARA THAIS FERREIRA DOS SANTOS

O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR) NO MUNICÍPIO DE  
RIACHUELO/RN (2007-2011): UMA ANÁLISE DO INDICADOR  
“COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE”

Artigo apresentado ao Curso de  
Pedagogia do Centro de Educação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte, no semestre letivo 2015.2, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Alda Maria Duarte Araújo Castro

Natal 2015

THÂMARA THAIS FERREIRA DOS SANTOS

O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR) NO MUNICÍPIO DE  
RIACHUELO/RN (2007-2011): UMA ANÁLISE DO INDICADOR  
“COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE”

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Profª. Drª Alda Maria Duarte Araújo Castro (Orientadora) Universidade Federal  
do Rio Grande do Norte

---

ProfªMs Daniela Cunha Terto  
Instituto Federal do Rio Grande do Norte

---

Profª.Ms Gilneide Maria de Oliveira Lobo  
Secretaria de Educação e Cultura do Rio Grande do Norte

## Resumo

Este trabalho analisa a dimensão da Gestão da Educação do Plano de Ações Articuladas (PAR, 2007-2011) do município de Riachuelo/RN, tendo como referência a área três intitulada, “Comunicação com a Sociedade” e seus indicadores. Esse estudo é um recorte da pesquisa em rede financiada pelo Observatório da Educação/CAPEs intitulada “Avaliação do Plano de Ações Articuladas-PAR: um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2012”. Para a consecução do objetivo foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica; que permitiu um maior entendimento das políticas educacionais no contexto do neoliberalismo, e do processo de globalização e no que se refere à especificidade da temática; foi preciso uma leitura mais apurada sobre importância da comunidade na escola e a sua repercussão na gestão educacional. Utilizou-se ainda, de pesquisas documentais para análise como “Relatório Descritivo Final do PAR (2007-2011) do Município de Riachuelo/RN”. As análises dos indicadores da área três, da dimensão da gestão educacional, evidenciaram que não existia no município de Riachuelo nenhuma ação da gestão educacional no que diz respeito a relação da escola e a comunidade, parcerias externas, metodologias específicas e utilização dos espaços da escola pela comunidade. Essa constatação demandou ações para o município de Riachuelo, tendo em vista que essa é uma ação considerada pelo PAR, como necessária para a melhoria da gestão democrática nos municípios.

**PALAVRAS-CHAVE:** POLÍTICAS EDUCACIONAIS; PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS; GESTÃO EDUCACIONAL.

## **Abstract**

This work makes an analysis of the dimension of the Management of Education in the “Plano de Ações Articuladas (PAR, 2007-2011)” of Riachuelo/RN. It uses as a reference the area three named “Comunicação com a sociedade” and its indicators. This study is a sample from the research funded by “Observatório da Educação/CAPEs” called “Avaliação do Plano de Ações Articuladas-PAR: um estudo em municípios dos Estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2012”. For the attainment of this project, it was used the following procedures: bibliographic research, which allowed a better comprehension of the educational policies in the context of neoliberalism, and the process of globalization. In what is related to the especifications of the thematics, it was necessary to make a more profound lecture about the participation between community and school and their repercusion in the management of Education. It was also used documental researches as “Relatório descritivo Final do PAR (2007 - 2011) do município de Riachuelo/RN”. The analysis of the indicators from area Three highlighted that there weren't actions related to Management of Education in Riachuelo related to the relation between school and community, external partnerships, especific methodologies and the usage of the spaces of the School by the community. This perception brought actions to Riachuelo, because this is a necessary action to the improvement of the management of Education in the cities, according to PAR.

**KEYWORDS:** EDUCATION POLICY; ARTICULATED ACTION PLAN; EDUCATION MANAGEMENT

## Introdução

A política educacional nas últimas décadas tem sofrido a influência de diversos fenômenos que transformaram a sociedade, trazendo profundas modificações em todos os campos econômico, político, cultural e social. Dois desses fenômenos se sobressaem e apesar de não serem novos, estão provocando mudanças estruturais que têm afetado as políticas públicas e exigido gradativamente mais do campo educacional, são eles, a globalização e o neoliberalismo.

Neste trabalho, serão discutidas como esses fenômenos transformaram e influenciaram as políticas educacionais brasileiras dando origem a diversos programas que têm na sua origem princípios gerenciais, próprios das influências neoliberais, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Ações Articuladas (PAR).

Este artigo é um recorte de uma pesquisa mais ampla, um estudo desenvolvido no Observatório da Educação (OBEDUC) no projeto: “Avaliação do Plano de Ações Articuladas-PAR: um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2012”. O objetivo do artigo é analisar a dimensão da Gestão Educacional, mais especificamente, a área três intitulada: “Comunicação com a Sociedade” e seus indicadores. Para a consecução do objetivo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Este artigo está organizado em três partes; a primeira faz uma contextualização da globalização e do neoliberalismo, procurando evidenciar como as mesmas têm influenciado as políticas educacionais. A segunda apresenta os principais programas governamentais que incorporam as diretrizes gerenciais, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Metas Todos pela Educação e sua forma de operacionalização por meio do Plano de Ações Articuladas (PAR); e a terceira discute sobre a dimensão da gestão educacional e como ela se configura no município de Riachuelo, considerando a área da Comunicação com a Sociedade. Por fim,

apresenta as considerações finais nas quais fica evidenciada, a inexistência de ações no município que contemple esses indicadores e a necessidade de instituí-los no município como forma de melhorar a gestão educacional.

## **ALGUNS ELEMENTOS CONTEXTUAIS E A INFLUÊNCIA NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS**

### **1. Globalização e neoliberalismo: influências nas políticas educacionais**

As sociedades contemporâneas nas últimas décadas vêm sofrendo diversas transformações, que são provocadas pelo forte desenvolvimento das tecnologias da comunicação e da informação. Nesse cenário, dois fenômenos se sobressaem e apesar de não serem novos, estão provocando mudanças estruturais que têm afetado as políticas públicas e exigido gradativamente mais do campo educacional. Um desses fenômenos é o processo de globalização que é intensificado pelo desenvolvimento das tecnologias da comunicação e da informação. Mesmo alguns autores defendendo que desde as grandes navegações já existia um processo de ligação entre a economia dos países, é a partir da Década de 1970 que essa tendência ganha intensidade, principalmente em virtude da chamada “revolução tecnológica”, que possibilitou nos anos seguintes, maior facilidade na comunicação entre os países. Além disso, a tecnologia revolucionou também os sistemas de produção, pois como dizem Burbules e Torres (2004), antes de ocorrer à massificação dos aparatos tecnológicos nos meios de produção, o processo era centralizado em poucos administradores e um custo maior devido a grande quantidade de mão-de-obra que demandava. Mas após isso, a produção ficou mais descentralizada, espalhando pelo mundo as fábricas onde lhe fosse vantajoso.

Podemos entender a globalização como

[...] o resultado de um processo histórico, cujos fatores dinâmicos são a concentração-centralização de capital, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o despertar da consciência sobre o destino comum da humanidade. Essa tendência manifesta-se, também, na difusão de padrões transnacionais de organização econômica e social, de consumo, de formas de lazer e de expressão cultural-artística, enfim, um estilo de vida decorrente das pressões competitivas do mercado, que aproximam culturas políticas e práticas administrativas e difundem e generalizam os mesmos problemas e conflitos ambientais. (RATTNER, 1995, p.69).

Com uma maior interação entre os países, como aponta Gamboa (2001), o conceito de estado global ganha espaço em detrimento do estado nação. A partir daí, as relações de poder apesar de se expandirem, continuam sendo definidas por instituições que detém a hegemonia do poder em escala global, representadas por organismos internacionais. Cada vez mais os países vão perdendo sua autonomia para abrir espaço a uma ideologia mais global.

Associado aos efeitos da globalização há também uma necessidade de redimensionar o papel dos estados e a ideologia política que tem orientado esse novo papel são as ideias neoliberais. O neoliberalismo surgiu logo após a II Guerra Mundial numa época em que o capitalismo dominava a região da América do Norte e a Europa em um contexto de uma política intervencionista que imperava o Estado de bem-estar social. Para Bianchetti (1997), intelectuais com Friedrich Hayek e Milton Friedman combatiam esse Estado de bem-estar social, porém numa época em que o capitalismo era responsável por um crescimento sem precedentes (décadas de 50 e 60) e a regulação desse Estado parecia ser incoerente. Só a partir de 1973 com a crise desse modelo econômico pós-guerra foi que as ideias neoliberais tomaram proporção.

De maneira geral, essa política possui um conjunto de ideais políticos e econômicos que defende a mínima participação do estado na economia. Na concepção de Murrach, o neoliberalismo,

É uma ideologia que procura responder à crise do estado nacional ocasionada de interligação crescente das economias das nações industrializadas por meio do comércio e das novas tecnologias. Enquanto o liberalismo clássico, da época da burguesia nascente, propôs os direitos do homem e do cidadão, entre os quais, o direito à educação, o neoliberalismo enfatiza mais os direitos do consumidor do que as liberdades públicas e democráticas e contesta a



participação do estado no amparo aos direitos sociais. Representa uma regressão do campo social e político e corresponde a um mundo em que o senso social e a solidariedade atravessam uma grande crise. É uma ideologia neoconservadora social e politicamente. (MARRACH, 1996, p. 1).

Para entender mais sobre o neoliberalismo é importante discutir configurações da sociedade na visão neoliberalista como a concepção de indivíduo, das instituições sociais, Estado, a ordem social, o mercado e a educação.

Para o modelo neoliberal, o indivíduo faz parte “das moléculas sociais do sistema econômico” (BIANCHETTI, 1997, p. 71) é resultado da sorte, fator determinante da origem familiar e cultural deste indivíduo. Os recursos obtidos são, portanto resultado da sua condição, daquilo que foi herdado por ele socioeconomicamente.

A desigualdade é fundamental para o modelo neoliberalista, pois é ela que sustenta o jogo de interesses presente nesse sistema. O neoliberalismo não pensa no indivíduo como parte da sociedade e como indivíduos que fazem a sociedade, o indivíduo é integrante dela, servindo para o seu funcionamento. Segundo Bianchetti (1997, p.73): “... a sociedade é uma soma de átomos independentes, os objetivos sociais são o encadeamento parcial desses átomos, onde cada um vê satisfeitos seus interesses individuais.”

As instituições sociais na perspectiva neoliberal são criações dos homens para relacionar os interesses individuais na forma de somatório que atendem aos interesses coletivos, essas instituições trazem conhecimento e experiências de outras gerações, de modo a não permitir modificações radicais a fim de preservar a ordem que lhe estrutura. Segundo Bianchetti (1997, p. 74) “As instituições sociais são, na perspectiva neoliberal, uma criação do homem para relacionar os interesses individuais na forma de um somatório”.

O Estado, instituição social com relevância para implementação das ideias neoliberais, deve acumular poderes limitados, deixar os indivíduos livres para atuar de acordo com as circunstâncias e em função dos seus próprios

interesses. O Estado deve ocupar um papel periférico nas suas relações com o mercado, e intervir minimamente na economia. Para Bianchetti:

“O Estado como espaço artificial de articulação das relações sociais manifesta-se através do governo da sociedade, mantendo um papel periférico na relação com o mercado, que é quem, na realidade, produz a dinâmica social. A figura da “mão invisível” de Adam Smith é subjacente a essa concepção como um motor e articulador social” (BIANCHETTI 1997, p.78).

A ordem social se constitui pela regularidade do comportamento dos indivíduos e é onde se produz sua estabilidade. O Estado Capitalista é responsável por favorecer os interesses da classe dominante. Para os neoliberalistas a ordem social tem o papel de fazer cumprir e estabelecer as atitudes individuais a partir de certa tradição histórica é necessário impô-la para poder tornar parte dessa ordem social

“O Estado na sociedade liberal somente atua sobre a ordem social quando se encontram em perigo seus fundamentos. Em outras palavras, a função coerciva do Estado responde, nesta perspectiva, à necessidade de preservação da própria natureza da sociedade.” (BIANCHETTI 1997, p.81).

O mercado é o eixo das relações sociais e o motor dessa organização social, onde os interesses individuais predominam e são necessários. Rejeita a intervenção a fim de manter o seu bom funcionamento que se autorregula e a interferência do Estado deve ser mínima. Villareal

“a teoria econômica de livre mercado postula que o sistema econômico tende a um ‘equilíbrio natural’ com ocupação plena, o qual é guiado pela ‘mão invisível’ de um individualismo utilitarista e egoísta mas ‘socialmente benfeitor’ Em outras palavras “o mercado é um mecanismo autor-regulador do processo econômico e auto-corretor dos eventuais e transitórios desequilíbrios do capitalismo” (VILLAREAL, 1986, apud BIANCHETTI, 1997, p.87).

O neoliberalismo no campo da educação, induz a política da oferta e da procura quando se trata das políticas educacionais e também deixando com que o mercado regule essa política. A escola tem um papel na formação dos recursos humanos e uma teoria que coincide com neoliberalista é a do “capital humano”. Segundo Frigotto (1993, p.41) “O conceito de capital humano- ou, mais extensivamente, de recursos humanos- busca traduzir o montante de investimento que uma nação faz ou os indivíduos fazem, na expectativa de retornos adicionais futuros”.

Friedman (1980 apud BIANCHETTI, 1997), considera prejudicial que os pais não tenham controle sobre a educação dos seus filhos e sugere que os pais sejam responsáveis pela educação oferecida para eles, o Estado ofereceria “cupons” aos pais, e estes seriam encarregados de escolher a melhor escola para os seus filhos no setor privado, gerando a concorrência entre as escolas, o que acarretaria melhoramento na qualidade delas quando visa receber maior quantidade de alunos. Conseqüentemente, o governo obteria menos gastos com a educação.

São essas ideias que têm orientado as políticas educacionais nas últimas décadas. Com a redução do tamanho do Estado, como defendem os neoliberais, as políticas educacionais passam a adotar os princípios mercadológicos na sua condução. Ganham destaque a gestão gerencial, a avaliação de desempenho, e os princípios de eficiência e produtividade passam a ter centralidade. No entender de Dublante nesse novo modelo,

“A educação é percebida em uma visão meramente economicista, devendo preparar a mão-de-obra qualificada de acordo com as necessidades do mercado, deixa de ser obrigação do Estado que passa a se constituir como um colaborador e parceiro nas ações a serem desenvolvidas no espaço escolar” (DUBLANTE, 2009,p.75).

É nesse contexto, que o Ministério da Educação (MEC) para atender as novas determinações emanadas dos organismos internacionais e das novas orientações neoliberais, cria programas de concepções gerenciais como forma de induzir uma política de planejamento para todos os municípios brasileiros.

## **2. O Plano de Desenvolvimento da Educação Básica e o Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação**

Na década de 1990 e nos períodos subsequentes a educação brasileira passou por grandes transformações oriundas das mudanças que se processaram no contexto macroeconômico e que foram determinantes para que o Estado assumisse novas funções na concepção e na execução das políticas. Nesse contexto as funções do Estado são redefinidas tendo como pressupostos as ideias do projeto neoliberal, na qual, progressivamente se desobriga de parte da execução direta das políticas públicas, entre elas as educacionais delegando essa responsabilidade para os empresários e para a sociedade civil, sem, no entanto, perder a sua função de regulador e controlador das políticas sociais de um modo geral. A assunção de um novo papel para o Estado mais reduzido e minimalista é uma característica principalmente da década de 1990 embora perdure até os dias atuais com modificações significativas e produziu profundas modificações nas políticas sociais.

Segundo Castro:

“A reforma no campo educacional tem se revelado um processo complexo, conduzido por distintas forças políticas e diferentes governos, não acontecendo de forma linear e sofrendo, ao longo das duas últimas décadas, um processo de avanços e de recuos”. (Castro 2012,p.6)

Algumas iniciativas tornaram-se o marco dessas mudanças. No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998 e de 1999 a 2003), merece o destaque a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 que reorganizou toda a educação brasileira; a criação do Fundo de Manutenção e Valorização do Magistério (FUNDEF) e o Plano Nacional de Educação (nº 10.172/2001). Essas iniciativas, pelo caráter neoliberal, de corte dos recursos para o campo educacional, política focalizadas e privatizantes, foram consideradas por (OLIVEIRA, 2009), como “na contramão dos direitos e garantias conquistados na Constituição Federal de 1988”.

Posteriormente, já no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006), o Brasil esperava que as reformas referentes à educação do país, tivessem novos rumos e que se buscasse um caráter mais universalista. Segundo Leher (2010) no governo de Luiz Inácio Lula da Silva foi uma continuidade do governo de FHC e ele tomou medidas que afetaram principalmente a área social do país, apesar de autores divergirem sobre isso. O maior destaque nesse governo para as políticas sociais é a criação do “bolsa família” (uma ampliação do bolsa escola).

No que se refere à educação, o governo Luiz Inácio Lula da Silva em seus discursos oficiais previa que em seu mandato faria “uma verdadeira transformação cultural no país por meio da educação” (Oliveira, 2009 apud PROGRAMA DE GOVERNO, 2006, p.19) e como resultado dessa intenção, e como forma de congregar em política de estado, todos os programas, que já estavam em implantação no MEC, de forma fragmentada, este plano é incorporado ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) considerado o mais importante plano do governo federal na área de educação e está fundamentado em seis princípios; O primeiro; a da “Visão sistêmica da educação”, o segundo; da “Territorialidade”, o terceiro “Desenvolvimento”, o quarto; “Regime de colaboração”, o quinto; “Responsabilização” e o sexto; “Mobilização social”. (Brasil 2007)

O primeiro princípio considera a educação pública uma responsabilidade do Estado que tem como objetivo formar o indivíduo crítico, criativo e autônomo, além disso, a educação deve:

[...] harmonizar com os objetivos fundamentais da própria República, fixados pela Constituição Federal de 1988: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Não há como construir uma sociedade livre, justa e solidária sem uma educação republicana, pautada pela construção da autonomia, pela inclusão e pelo respeito à diversidade. (BRASIL, 2007a, p.5-6)

O segundo defende que só é possível o desenvolvimento através da educação reduzindo as desigualdades sociais e regionais para que as

oportunidades de acesso à educação de qualidade sejam iguais para todos, pois é preciso:

[...] pensar etapas, modalidades e níveis educacionais não apenas na sua unidade, mas também a partir dos necessários enlases da educação com a ordenação do território e com o desenvolvimento econômico e social, única forma de garantir a todos e a cada um o direito de aprender até onde o permitam suas aptidões e vontade. (BRASIL, 2007a, p.6)

O terceiro princípio acredita que deve existir uma relação mútua entre educação e desenvolvimento, pois:

“A relação recíproca entre educação e desenvolvimento só se fixa quando as ações do Estado são alinhadas e os nexos entre elas são fortalecidos, potencializando seus efeitos mútuos. Desse movimento de busca de sintonia das políticas públicas entre si depende a potencialidade dos planos setoriais, inclusive o educacional, que passam, nesses termos, à condição de exigência do desenvolvimento econômico e social, garantindo-se que o todo seja maior que a soma das partes”. (BRASIL, 2007a, p.7)

O quarto princípio o regime de colaboração [...] “significa compartilhar competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação, de forma a melhorar a atuação dos entes federados sem ferir-lhes a autonomia”.

O quinto e o sexto; “Responsabilização” e “Mobilização social” respectivamente, o documento do PDE diz que:

“Se a educação é definida, constitucionalmente, como direito de todos e dever do Estado e da família, exige-se considerar necessariamente a responsabilização, sobretudo da classe política, e a mobilização da sociedade como dimensões indispensáveis de um plano de desenvolvimento da educação”. (BRASIL, 2007a, p.11)

O PDE é descrito como “plano executivo” e está organizado em quatro eixos que o orienta, são eles: o da educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização.

O eixo da Educação Básica por sua vez está organizado em: “Formação de Professores e Piso Salarial Nacional”; “Financiamento: Salário-Educação E

FUNDEB”; “Avaliação e Responsabilização: O IDEB” e “O Plano de Metas: Planejamento e Gestão Educacional”.

No último subitem do eixo da educação básica: O Plano de Metas: Planejamento e Gestão Educacional a partir da adesão do Plano de Metas, os estados, os municípios e o Distrito Federal elaboram o seu próprio PAR, cuja base para a sua construção é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O Poder Público através do PDE objetiva uma atuação de intervenção direta nas escolas baseada no IDEB.

Como parte integrante do PDE o governo lança “O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Plano de Metas) como uma política pública” (FARENZENA, 2012, p.11). Instituído pelo Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 com a seguinte ementa:

Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica.

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação é definido por Saviani como “carro chefe” (SAVIANI, 2010 apud CAMINI, 2007, p. 3) do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); é um projeto do governo federal lançado pelo Ministério da Educação no ano de 2007 com o objetivo de melhorar a qualidade da educação básica além de ser uma “estratégia utilizada para regulamentar o regime de colaboração com municípios, estados e Distrito Federal, e com a participação das famílias e da comunidade, visando à mobilização social pela melhoria da educação básica.” (CAMINI, 2010, p.537). É composto por um conjunto de planos e ações em variados níveis e modalidades, conta para a sua implementação com o apoio de municípios, estados e Distrito Federal que firmam o compromisso quando assinam o termo de adesão.

De acordo com Farenzena (2012, p.11) “O Plano de Metas é uma política intergovernamental. Foi proposta pelo governo federal e conta com sua intervenção na promoção e na implementação das ações, mas envolve, igualmente, com as mesmas funções, as redes estaduais e municipais de ensino, mediante a adesão dos respectivos poderes executivos”.

De acordo com Farenzena (2012, p.11)

“O Plano de Metas, cujas linhas gerais estão incluídas no Decreto nº6. 094/07, tem como objetivo a melhoria da qualidade da educação básica, pautando-se em 28 diretrizes, as quais abrangem aspectos relacionados ao acesso e à permanência na escola, à organização do trabalho pedagógico, à formação e à carreira dos profissionais da educação, à gestão das escolas e das redes de ensino, entre outros” (FARENZENA,2012,p.11).

O Decreto nº 6.094/2007 também institui o Plano de Ações Articuladas como forma de operacionalizar o PDE. O PAR é um instrumento gerencial de planejamento que objetiva assessorar técnica e financeiramente os municípios na condução das ações no campo educacional.

## **2.1 O PAR como instrumento de planejamento no contexto do PDE**

O Plano de Ações Articuladas (PAR) faz parte do PDE e tem como objetivo a melhoria da qualidade da educação básica. Foi instituído organizado pelo Decreto nº 6.094/2007, conhecido como “Compromisso Todos Pela Educação” que por sua vez possui metas a serem atingidas contando para isso com o pacto entre União e os demais entes federados.

Para efetivação de adesão ao Plano de Ações Articuladas (PAR) o município primeiramente realiza um diagnóstico da realidade educacional e, posteriormente, com base no que foi diagnosticado elabora o seu próprio PAR que “será a base para termo de convênio ou de cooperação, firmado entre o Ministério da Educação e o ente apoiado”. (Brasil, Dec. 06.094/07, 2007, art. 10). Segundo Farenzena (2012), “O PAR é, atualmente, requisito para



assistência técnica e financeira voluntária da União à educação básica das redes estaduais e municipais”.

Segundo Costa e Valente (2014, p.189) para acompanhar o cumprimento dos compromissos firmados foi criado o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec).

Ainda com base no Decreto 6.094/07, como forma de acompanhar o cumprimento do Plano, são feitos relatórios ou se necessário visitas da equipe técnica e é de competência do Ministério da Educação (MEC) tanto o acompanhamento dos planos quanto a divulgação dos dados assim como a “capacitação para gestão de resultados” a fim de que os objetivos propostos sejam cumpridos, caso contrário “O descumprimento das obrigações constantes do convênio implicará a adoção das medidas prescritas na legislação e no termo de cooperação”.

Para implementação do PAR o governo diversas normativas específicas, entre os períodos de 2007 a 2015 foram 22 legislações, que estabeleceram critérios e procedimentos a serem executados pela União e pelos governos sub-nacionais no sentido de operacionalizar o apoio técnico ou financeiro previsto no Decreto 6.094/07. Merece destaque a resolução nº 29 que institui as condições de participação dos estados, municípios e distrito federal.

O MEC disponibiliza um Guia Prático de Ações do PAR 2007, a ajudar aos municípios na sua ação planejadora. Tomando como referência esse documento, a estrutura do PAR é organizada em quatro dimensões: a primeira é a da gestão educacional, a segunda a de formação de profissionais da educação, a terceira a de práticas pedagógicas e avaliação e a quarta a de infraestrutura e recursos pedagógicos. Estas dimensões por sua vez estão divididas em áreas e cada área, em indicadores.

A primeira dimensão, a da gestão educacional, está dividida em cinco áreas: A área 1-Gestão democrática: articulação e desenvolvimento dos sistemas de ensino; Área 2- Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem a sua universalização, a melhoria da qualidade do ensino e da

aprendizagem assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade; Área 3 – Comunicação com a sociedade; Área 4 – Suficiência e estabilidade da equipe escolar e Área 5 – Gestão de finanças. Esta dimensão, conta ainda com vinte indicadores distribuídos dentro destas áreas.

A segunda dimensão é a de Formação de professores e de profissionais de serviços e apoio escolar, encontra-se dividida em cinco áreas: A área 1- Formação inicial de professores da educação básica; área 2- Formação continuada de professores da educação básica. Sendo contemplada com nove indicadores; área 3- Formação de Professores da educação básica para atuação em educação especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas; área 4- Formação inicial e continuada de professores da educação básica para o cumprimento da Lei 10.639/03; área 5-Formação de profissionais da educação (funcionários). Esta dimensão é composta por dez indicadores distribuídos.

A terceira dimensão é a de Práticas Pedagógicas e Avaliação, encontra-se dividida em duas áreas: A área 1- Elaboração e organização das práticas pedagógicas; área 2- Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem. A dimensão de práticas pedagógicas e avaliação está distribuídas por oito indicadores distribuídos.

E por último a dimensão de Infraestrutura física e Recursos Pedagógicos que está dividida em três áreas: A área 1- Instalações físicas gerais e equipamentos; área 2- Integração e expansão do uso de tecnologia da informação e comunicação na educação pública; área 3- Recursos Pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais. Nestas áreas encontram-se catorze indicadores distribuídos.

Os indicadores são baseados em pontuações que seguem critérios de pontuação que vão de 1 a 4. A pontuação 1; refere-se a uma situação crítica

pois há apenas aspectos negativos necessitando de ações imediatas que poderão contar com auxílio técnico e/ou financeiro do MEC. A pontuação 2; apresenta situação insatisfatória tanto nos aspectos positivos quanto negativos e poderão contar com apoio técnico e/ou financeiro do MEC. A pontuação 3; indica situação satisfatória com a predominância dos aspectos positivos sob os negativos e por último a pontuação 4; apresentando situação positivas e não necessitando de ações imediatas.

### **3. A DIMENSÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO PAR DE RIACHUELO: ÊNFASE NA ÁREA DA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Nas últimas décadas, várias mudanças que ocorreram influenciaram as reformas educacionais. Cabral Neto e Castro (2011) destacam a substituição do modelo taylorista/fordista, visando atender novas demandas provocadas pelo neoliberalismo principalmente buscando um estado menos atuante no que diz respeito à organização e gestão. A implantação da política neoliberal no país a partir da década de 1990 implicou na reestruturação do Estado e conseqüentemente da educação. Mais precisamente, significou corte de gastos sociais, privatizações, centralização dos gastos sociais públicos em programas seletivos contra a pobreza e descentralização; o fruto dessas políticas vem evidenciando o agravamento das desigualdades sociais e desemprego massivo.

Essas diretrizes trazem grandes mudanças nos modelos de gestão da escola, ressignificando conceitos como descentralização, autonomia e participação que foram defendidos pelos educadores progressistas como bandeira de luta da educação nacional. Ganha destaque a gestão gerencial que busca a eficiência, a flexibilização dos processos. É “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação da gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p.354).

Esse modelo convive com outras formas de gestão no interior das instituições e na definição das políticas públicas. Essa contradição pode ser

encontrada na concepção do Plano de Ações Articuladas que apesar de apresentar uma forma instrumental e técnica para elaborar o planejamento, apresenta indicadores que se reportam à gestão democrática da educação.

A tentativa de democratizar a gestão visa não somente a participação de toda a comunidade escolar nas decisões referentes à gestão, e no âmbito das políticas, nas medidas a serem executadas dentro do sistema escolar. É válido ressaltar que a política educacional brasileira, neste caso, referente à descentralização da gestão, segue os rumos dos interesses neoliberais, os quais visam a menor intervenção do Estado, reduzindo os serviços prestados à sociedade.

Sobre esse enfoque, o Estado estimula as parcerias com empresas privadas, organizações não governamentais e com a comunidade, com o discurso de tornar mais eficientes as ações da escola, através da distribuição de responsabilidades e fortalecendo o ideal de distribuição de poder dentro dessas instituições. Se por um lado esse modelo de gestão propicia um maior envolvimento da comunidade e uma maior clareza em relação à administração da escola, por outro, exime o Estado de sua responsabilidade, dentro da lógica neoliberal, “enxugando” o Estado, tornando mais eficiente a gestão escolar, fazendo com que ela se torne apta a realizar seus objetivos específicos, longe da burocracia que circunda o Estado.

A participação da comunidade na escola também se dá pela via da gestão democrática, que vem ganhando força, em especial graças a Constituição de 1988. A escola, como parte da sociedade, também é afetada por essa mudança no modelo de gestão. Essa tendência democrática na gestão promove avanços em relação ao modelo antigo, visto que

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (Brasil, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (Cury, 2007, p. 12, apud PERONI, 2012, p.25).

Porém esses princípios da gestão democrática ainda não se incorporaram na gestão educacional, pois “Entendemos que há um hibridismo nas concepções e nas práticas vivenciadas pelas escolas, misturando desde os princípios do patrimonialismo e do clientelismo até a administração burocrática e a gestão gerencial” (PERONI, 2012, p.24).

### **3.1 Alguns dados do sistema municipal de educação de Riachuelo/RN**

Segundo dados (IBGE, 2010) o município de Riachuelo tem uma extensão territorial de 262.887 km<sup>2</sup> e está localizado na mesorregião do estado do Agreste Potiguar, possuindo 7.067 habitantes. O índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) foi de 0,592 ocupando a 107<sup>a</sup> posição em relação aos 167 outros municípios de Rio Grande do Norte.

Os dados do relatório coletado pela pesquisa do Observatório da Educação (OBEDUC) demonstraram que em 2010, das pessoas com faixa etária de 18 anos ou mais, 30,92% trabalhavam no setor agropecuário, 0,34% na indústria extrativa, 4,24% na indústria de transformação, 11,81% no setor de construção, 0,51% nos setores de utilidade pública, 13,29% no comércio e 37,50% no setor de serviços. Esses dados mostram que o município de Riachuelo tem como principais atividades econômicas a agropecuária o comércio e o extrativismo.

No que se referem à educação, O IDEB em 2007 era de 2,3 nos anos iniciais e 2,2 nos anos finais e ainda sob os dados do relatório coletado pela pesquisa do Observatório da Educação (OBEDUC) que levou em consideração os Micro dados do Censo Escolar/INEP/MEC, o estado do Rio Grande do Norte no ano de 2007 tinha um número de matrículas 468.588 sendo, desse total, 1.488 no município de Riachuelo. O quantitativo de professores no RN em 2007 era de 33.120, desse número Riachuelo representa 0,36 %, que equivale a 120 docentes. Destes 120 professores, 4 possuíam o Ensino Fundamental

Incompleto, 4 com Fundamental Completo, 26 com Ensino Médio – Normal/Magistério, 10 com Ensino Médio, 68 com ensino Superior Completo e 8 com Superior completo sem licenciatura, dos quais nenhum dos docentes apresentou qualquer formação de pós-graduação.

#### **4.2 A Dimensão da gestão educacional no PAR de Riachuelo: a ênfase no indicador “Comunicação com a Sociedade”.**

A gestão educacional é uma das dimensões do Plano de Ações Articuladas, é considerada por Peroni (2012); como uma das mais importantes para a consecução dos objetivos da escola. No PAR a dimensão da Gestão Educacional é composta por cinco áreas: 1) Gestão democrática: articulação e desenvolvimento dos sistemas de ensino; 2) Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem a sua universalização, à melhoria das condições de qualidade da educação, assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade adequada; 3) Comunicação com a sociedade; 4) Suficiência e estabilidade da equipe escolar e 5) Gestão de finanças.

Para análise desse trabalho, evidenciaremos a área três “Comunicação com a Sociedade” e seus indicadores: 1) “Existência de Parcerias Externas para a Realização de Atividades Complementares”; 2) “Existência de Parcerias Externas para Execução/Adoção de Metodologias Específicas”, 3) “Relação com a Comunidade/Promoção de Atividades e Utilização da Escola como Espaço Comunitário” no município de Riachuelo/RN.

Ao analisar o PAR do município foi identificado que no que se refere ao indicador 1) “Existência de Parcerias externas para a Realização de Atividades Complementares”; no momento que foi realizado o PAR do município de Riachuelo, o diagnóstico elaborado pela equipe responsável, apontava que na rede municipal, não existia nenhuma parceria das escolas com empresas, organizações sociais e nem com a comunidade externas para a realização de atividades complementares às realizadas na escola. Essa é uma ação que as políticas governamentais têm orientado. As escolas e os sistemas municipais

devem buscar parcerias, essas podem ser de assessoria técnica ou de financiamento, com esse princípio a escola tem-se aproximado muito mais das diretrizes neoliberais de substituir as ações que são competência do estado, por ajuda da sociedade civil. Portanto o documento do PAR de Riachuelo apresenta uma demanda de buscar parcerias com o objetivo de desenvolver projetos socioeducativos.

Como a ação da busca da parceria é considerada importante no PAR, para a melhoria da escola, visando que empresas pudessem compartilhar com o estado o financiamento de algumas atividades escolares, diminuindo assim os recursos obrigatórios que o estado tinha que investir nas escolas, esse indicador demandou ação com a finalidade de buscar parcerias junto à comunidade para que houvesse o desenvolvimento de atividades complementares. Essa opção gerou várias subações, entre elas: a) divulgação dos resultados dessas parcerias por meio de materiais institucionais de interações entre escola e comunidade como jornais e informativos; dessa forma havia uma troca de benefícios, pois a escola podia fazer a propaganda da empresa sem nenhum custo, possivelmente gerando benefícios e lucro para as empresas financiadoras; b) criação de um grupo definitivo responsável pelas orientações e análises de possibilidade de parcerias com instituições locais, nacionais e internacionais; c) monitoração da utilização dos espaços de realização das atividades desenvolvidas por meio de parcerias. As estratégias traçadas consistiam em distribuir materiais institucionais para divulgação, em realizar reuniões com a equipe da SME, com a comunidade escolar e também com os parceiros.

Já o indicador 2) “Existência de Parcerias Externas para a Execução/Adoção de Metodologias Específicas se configura como convênios firmados com outras organizações que apresentaram metodologias inovadoras de forma diferente do tradicional, como por exemplo trabalhar a leitura de forma diferenciada, visando a melhoria do desenvolvimento escolar do município. O município de Riachuelo não possuía na época de elaboração do PAR, parcerias externas muito menos metodologias específicas para esse tipo de atividade. Sendo demandadas ações de implantar políticas de apoio as escolas

no estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de metodologias específicas, como também para atividades de educação integral e integrada e as demais de contraturno; que são as demais atividades que ocorrem no horário oposto ao que o aluno está em sala de aula. Entende-se por educação integral:

[...] pressupõe como espaço privilegiado da formação completa do aluno sem, no entanto, considerar-se como o único espaço dessa formação. Em outras palavras, a escola – por meio de planejamento, projetos integrados e também de seu projeto pedagógico – pode proporcionar experiências, fora de seu espaço formal, que estão vinculadas a esses seus projetos institucionais, elaborados pela comunidade escolar (BRASIL, 2009, p.34)

Foram geradas ainda subações como a de discutir com a comunidade escolar estratégias de como seriam feitas as parcerias para a implantação de novas metodologias que resultaram na melhoria na formação e qualificação dos docentes, sendo um diferencial, visto que essas ações não estavam previstas no plano.

O PAR previu ainda ações que possibilitassem a elevação da escolaridade com qualificação social e profissional por meio do Programa Saberes da Terra/Secad. Esse o programa objetivava expandir o acesso e a qualidade da educação através da qualificação profissional e da escolarização a jovens agricultores que não tem o ensino fundamental completo, de forma a respeitar as suas características e necessidades particulares. Dentro dessa ação, o documento elaborado pelo município de Riachuelo, originou ações, que reforçassem institucionalmente as escolas e seus processos gerenciais mediante da implementação de metodologia de planejamento na escola. A estratégia utilizada consiste na qualificação da equipe da Secretaria Municipal de Educação (SME) além das realizações de reuniões com a comunidade escolar a fim de analisar os resultados das necessidades da escola e implementar o programa Saberes da Terra/Secad.

O indicador 3) “Relação com a Comunidade/Promoção de Atividades e Utilização da Escola Como Espaço Comunitário”, a SME do município não tem



ações para a realização de atividades nos espaços da escola. Não promover esse tipo de atividades é algo negativo, pois “Quando a comunidade cria sentimentos de “pertencer à escola”, faz com que os seus membros se apropriem do espaço público e esta atitude deve ser pensada como uma prática social” (RODRIGUES, 2009, p.7). Sendo assim, o Indicador demandou ações que consistiam em elaborar um plano de mobilização dos gestores, a fim de ampliar os contatos com objetivo de disponibilizar os espaços escolares para a comunidade.

As subações consistiam em acompanhar e apoiar as atividades desenvolvidas pela comunidade no espaço escolar, estabelecer uma política visando a abertura das escolas para a comunidade, implementar uma política de abertura das escolas para a comunidade através do Programa Escola Aberta, e por último, promover a inclusão do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola de forma a garantir a utilização do espaço escolar pela comunidade.

O uso do Programa Escola Aberta para suprir as necessidades das escolas municipais nesse indicador, é de extrema importância, pois o Programa tem por finalidade: abrir o espaço das escolas públicas nos finais de semana e juntamente com a comunidade escolar e proximidades aumentar a integração planejando atividades esportivas, educativas, culturais e artísticas.

Para a consecução desse objetivo, a equipe da Secretaria de Educação de Riachuelo, evidenciou a necessidade de elaborar um plano de mobilização com os gestores a fim de viabilizar os espaços da escola para a comunidade e já previu a elaboração de uma diretriz para que a escola pudesse funcionar com outras atividades e também programou reuniões com a comunidade, para a realização de atividades culturais e artísticas, consideradas por Gohn como práticas educativas importantes. Sobre esse assunto, a autora assim se posiciona:

“[...] são inúmeras as novas práticas sociais expressas em novos formatos institucionais da participação, tais como os conselhos, os fóruns, as assembléias populares e as parcerias. Em todas elas a educação não-formal está presente, como processo de aprendizagem de saberes aos e entre seus participantes.”(GOHN,2006,p.33)

A educação não formal, diferentemente da educação formal que é realizada no espaço escolar e em instituições regulamentadas pela lei tem seus conteúdos definidos previamente, é caracterizada por acontecer em espaços em que há interações sociais intencionais, para Gohn (2006, p.30).

“A educação não-formal tem outros atributos: ela não é, organizada por séries/ idade/conteúdos; atua sobre aspectos subjetivos do grupo; trabalha e forma a cultura política de um grupo. Desenvolve laços de pertencimento. Ajuda na construção da identidade coletiva do grupo (este é um dos grandes destaques da educação não-formal na atualidade); ela pode colaborar para o desenvolvimento da auto-estima e do empowerment do grupo, criando o que alguns analistas denominam, o capital social de um grupo. Fundamenta-se no critério da solidariedade e identificação de interesses comuns e é parte do processo de construção da cidadania coletiva e pública do grupo.” (GOHN,2006,p.30)

Diante disso, a escola não pode se situar isolada da comunidade em que está inserida, pois a comunidade ao redor e os atores da escola estão inseridos e transformando o seu interior mediante suas crenças, valores e saberes. Portanto:

A relação escola e comunidade pode ser marcada pela experiência de diálogo, de trocas, de construção de saberes e pela possibilidade de, juntas, constituírem-se em uma comunidade de aprendizagem, de modo que a interação entre as pessoas que atuam na escola e as que vivem na comunidade pode auxiliar a superação de preconceitos, muitos deles calcados em estereótipos de classe, raça/etnia, gênero, orientação sexual, geração, dentre outros. (BRASIL, 2009, p.33)

Portanto, promovendo essa relação entre a escola e a comunidade, ela se tornará um ambiente muito mais agradável para os alunos, onde suas particularidades serão respeitadas, e o seu redor será valorizado, promovendo uma maior identificação tanto com o conteúdo estudado, quanto tornará a escola como parte da comunidade e a comunidade parte da escola.

## Considerações Finais

Refletindo sobre os aspectos da gestão educacional, no contexto do PAR é possível inferir que o modelo gerencial de gestão implementado pelo MEC provocou mudanças significativas na gestão da educação municipal. O PAR tem importância por ser um mecanismo de planejamento que proporciona aos gestores municipais, prevê suas ações, pensar olhando para o futuro, através do diagnóstico. O PAR serviu para que o município através do seu diagnóstico pudesse ter um retrato fiel dos desafios que a escola tem que enfrentar e quais as suas demandas e sua forma de resolver. É fato que, a ação do MEC se resume muito mais na assessoria técnica do que no financiamento das ações, mas mesmo assim serve de balizador para a ação mais consciente do município em relação à educação.

O Plano de Ações Articuladas apesar de suas concepções gerenciais apresenta uma contradição ao trazer como dimensão a gestão democrática da educação. Dessa forma abre um leque de possibilidades para que os municípios com a autonomia que lhes é peculiar possam efetivamente implementar a gestão democrática. Entendemos que a gestão democrática é um mecanismo que oferece uma dinamicidade aos processos não só de ordem administrativa, mas também de ordem social e pedagógica, no sentido de melhor traçar, desenvolver e aplicar os objetivos da escola. Para que sejam efetivadas as medidas que consolidam essa nova forma de gerir, é necessário o interesse não só por parte dos membros gestores das escolas, mas de todos os atores, que, de alguma forma, estão relacionados com a instituição.

Ao analisar o indicador “Comunicação com a sociedade” entendemos que a intenção proposta no PAR é de lógica gerencial, são parcerias para buscar financiamento e liberar o estado de suas responsabilidades. No entanto, ele pode ser ressignificado e se buscar uma ação efetiva de todos que fazem o município na discussão e na tomada de decisão nos rumos da educação municipal. Entendemos que a gestão democrática da educação precisa sair do

plano teórico para se tornar algo concreto, capaz de transformar a realidade das instituições.

Nessa área, observou-se a deficiência que esse município tem na dimensão da Gestão da Educação, mais especificamente, no indicador “Comunicação com a Sociedade”, constatando que não existem políticas de parcerias nem tampouco adoção de metodologias específicas que possam contribuir na qualidade da aprendizagem dos alunos e na abertura da escola para a utilização dos seus espaços para a comunidade.

Considera-se que é necessário que seja trabalhado a comunicação da escola com a sociedade, visando promover um processo democrático, em que todos da comunidade escolar possam contribuir para o sucesso da escola e isso implica na qualidade da educação e conseqüentemente no desenvolvimento dos municípios, em especial, o de Riachuelo.

## **REFERÊNCIAS**

BIANCHETTI, Roberto Gerardo. O Modelo Neoliberal e as Políticas Educacionais. São Paulo: Cortez, 1997. P. 70-115.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Decreto nº 6.094 de 24 de Abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas e Compromisso Todos Pela Educação, pela União Federal em regime de colaboração com os Municípios, Distrito Federal e Estados [...]. Brasília: Congresso nacional, 2007 a.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – (IBGE). Censo 2010. Disponível em: < <http://censo2010.ibge.gov.br/> > Acesso em: 17 Set. 2015.

BRASIL. Lei 6.094/2007. Documento geral do MEC.OBECUD/CAPES. Relatório Parcial de Pesquisa. Ano 2014/2015.

BRASIL. O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas. Brasília: MEC, 2007.

BRASIL. Projovem Campo – Saberes da Terra. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/projovem-campo--saberes-da-terra> >. Acesso em: 04 Dez 2015.

BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto. Globalização e educação: uma introdução. In: BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto (Orgs.) Globalização e educação – perspectivas críticas. Tradução Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

CAMINI, Lucia. A Política Educacional do PDE e do Plano de Metas e Compromisso Todos pela Educação. RBPAE, v. 26, n. 3, p.535-550, set/dez. 2010.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão da Educação e Novas Formas de Organização do Espaço Escola. Disponível em: < <http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/Textos/AldaMaria%20.pdf> >. Acesso em: 12 Ago. 2015.

DUBLANTE, Carlos André Sousa. A Gestão da Escola no Cenário das Políticas de Estado. In: COUTINHO, Adelaide Ferreira (Org). Reflexões sobre Políticas Educacionais no Brasil: consensos e dissensos sobre a educação pública/ Adelaide Ferreira Coutinho (Organizadora)- São Luís: EDUFMA, 2009.

Educação integral : texto referência para o debate nacional. - Brasília : Mec, Secad, 2009. 52 p. : il. – (Série Mais Educação) ISBN 978-85-60731-74-9.

FARENZENA, Nalú (Org.). *Implementação de planos de ações articuladas municipais: uma avaliação em quatro estados brasileiros*. Pelotas: UFPel, 2012.

FRIGOTTO, G. A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista. 4ª ed. São Paulo, Cortez, 1993.

GOHN, Maria da Glória. Educação não-formal na pedagogia social.. In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA SOCIAL, 1., 2006, . Proceedings online... Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, Disponível em: <[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC0000000092006000100034&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092006000100034&lng=en&nrm=abn)>. Acesso em: 14 Ago 2015.

LEHER, Roberto. Educação no governo Luís Inácio Lula da Silva: a ruptura que não aconteceu. In: MAGALHÃES, João Paulo de Almeida (Org.). Os anos Luis Inácio Lula da Silva: contribuições para um balanço crítico 2003-2010. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

MARRACH, Sonia Alem. Neoliberalismo e educação. In: GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo (Org.). Infância, educação e neoliberalismo. São Paulo: Cortez, 1996.

MORROW, Raymond Allen; TORRES, Carlos Alberto. Estado, globalização e políticas educacionais. In: BURBULES, Nicholas; TORRES, Carlos Alberto (Orgs). Globalização e educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.p. 27-44.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. *Educ. Soc.* [online]. 2011, vol.32, n.116, pp. 745-770. ISSN 0101-7330.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanência. *REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO*.v.25, n.2, 197-209,mai-ago.2009.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Pro-Posições*, Campinas, v. 23, n. 2, Aug. 2012.

RATTNER, Henrique. Globalização: em direção a um mundo só? *Estud. Av.* [online]; 1995, vol. 9, n.25,pp. 65-76. ISSN 1806-9592.

RODRIGUES, Rosemar Ferreira. Escola Aberta: a apropriação do espaço público pela comunidade. *Revista Revela* v. III, p. 1-10, 2009.

SAVIANI, Demerval. O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC. *Educ. Soc.*[online]. 2007, vol.28, n.100, pp. 1231-1255. ISSN 1678-4626.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.2, p.347-369,2009.

VALENTE, Lucia de Fatima; COSTA, Maria Simone Ferraz Pereira Moreira. O Plano de Ações Articuladas (PAR): perspectivas e desafios na melhoria da qualidade do ensino. In. Revista Educação Em Questão, Natal | RN, v. 50, n. 36, set./dez. 2014. P. 183- 211.