

# O “PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS” E O PLANEJAMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL: CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS

*THE “PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS” AND MUNICIPAL PLANNING EDUCATION: CONCEPTS AND TRENDS*

*EL “PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS” Y LA PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL: CONCEPTOS Y TENDENCIAS*

Milene Dias Amorim<sup>1</sup>

Elisângela Alves da Silva Scaff<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente texto discute a questão do planejamento de ensino no Brasil principalmente no âmbito da educação municipal, tomando por principal instrumento o “Plano de Ações Articuladas” – PAR, uma metodologia de planejamento das políticas de educação dos municípios inserida pelo governo federal a partir de 2007. Objetiva-se traçar a trajetória do PAR desde o seu surgimento, tendo como foco de análise a metodologia de planejamento proposta por esse programa, com vistas a identificar quais as concepções de planejamento que perpassam suas proposições. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foram utilizados como procedimentos metodológicos a pesquisa documental, por meio da análise de Resoluções e Decretos que norteiam a criação e implementação do PAR, bem como a pesquisa bibliográfica a respeito das concepções que perpassam o modelo de planejamento e de gestão educacional adotados por esse plano.

**Palavras-chave:** “Plano de Ações Articuladas”; planejamento educacional, gestão educacional.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Especialista pela mesma universidade. Atualmente é Professora Adjunta na Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados. E-mail: elisangelascff@ufgd.edu.br

**ABSTRACT:** This paper discusses the issue of planning education in Brazil mainly in the context of municipal education, taking as a main instrument the “Plano de Ações Articuladas” – PAR, a design methodology of the education policies of the municipalities entered by the Federal Government since 2007. The objective is to trace the trajectory of the PAR from its inception, focusing on the methodology of analysis proposed by this planning program, in order to identify the concepts that underlie their planning proposals. This is a qualitative research, which were used as instruments to document research, through analysis of resolutions and decrees guiding the creation and implementation of PAR, as well as literature about the concepts that underlie the model educational planning and management adopted by the plan.

**Keywords:** “Plano de Ações Articuladas”; educational planning, educational management.

**RESUMEN:** Este artículo discute el tema de la planificación de la educación en Brasil, principalmente en el contexto de la educación municipal, teniendo como principal instrumento el “Plano de Ações Articuladas” – PAR, una metodología de diseño de las políticas educativas de los municipios introducida por el gobierno federal desde 2007. El objetivo es rastrear la trayectoria del PAR desde su creación, se centra en la metodología de análisis propuesto por este programa de planificación, con el fin de identificar los conceptos que subyacen en sus propuestas de planificación. Esta es una investigación cualitativa, en que fueron utilizados como instrumentos para documentar la investigación, a través del análisis de las resoluciones y decretos guiar la creación e implementación del PAR, así como la literatura sobre los conceptos que subyacen en el modelo planificación y gestión educativa aprobada por el plan.

**Palabras clave:** “Plano de Ações Articuladas”; planeamiento de la educación; gestión educativa.

O Plano de Ações Articuladas (PAR) surge no contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), e da instituição do Decreto n. 6.094 de 24 de abril de 2007, que dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foi implantado como política educacional do governo brasileiro no dia 24 de abril de 2007.

Contrariando os moldes de planejamento constituído de diagnósticos, objetivos e metas, o PDE se apresenta como a junção de mais de 30 programas e instrumentos avaliativos que contemplam a educação em sua totalidade. Sobre esta característica do PDE, Saviani (2007, p. 7), afirma que

Confrontando-se a estrutura do Plano Nacional de Educação (PNE) com a do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), constata-se que o segundo não constitui um plano, em sentido próprio. Ele se define, antes, como um conjunto de ações que, teoricamente, se constituiriam em estratégias para a realização dos objetivos e metas previstos no PNE.

Mesmo com características diferenciadas de outros planos, desde a educação básica até a pós-graduação, esse plano está sendo tratado como inovador, uma vez que, ao propor a formulação de uma política de Estado com sustentação na sociedade e na esfera pública, independente do grupo no poder, o PDE visa garantir o direito a uma educação básica de qualidade para todos, cumprindo assim com o princípio de consenso entre a Declaração dos Direitos Humanos, a Constituição Federal de 1988 e a Declaração Universal de Educação para todos, assinada em Jomtien em 1990, quando afirmam a necessidade de um ensino mínimo, básico, suficiente e de qualidade para todos os cidadãos, sem nenhuma distinção.

Uma das maiores críticas ao Plano de Desenvolvimento da Educação vem do fato deste ser implantado ainda na vigência do Plano Nacional de Educação – PNE 2001/2011 – no entanto, o posicionamento do governo é de que o PDE é um plano complementar ao PNE, uma vez que este, em certa medida, apresenta um bom diagnóstico dos problemas educacionais, mas deixa em aberto a questão das ações a serem tomadas para a melhoria da qualidade da educação (BRASIL, 2007b).

Para tal complementaridade, este plano coloca à disposição dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, programas e instrumentos de avaliação e de implementação de políticas de melhoria da educação em um contexto geral, sendo o foco maior deste estudo a educação básica pública.

Dentro do PDE e como “programa estratégico” deste (BRASIL, 2007b), surge, simultaneamente, o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que é instituído pelo Decreto 6.094, de 24 de abril de 2007<sup>3</sup>. Este é um plano que inaugura um novo regime de colaboração entre União, estados e municípios, na busca de concertar a atuação dos entes federados sem ferir-lhes a autonomia, uma vez que os municípios são responsáveis diretos pela educação infantil e pelo ensino fundamental, e os estados, pelo ensino médio.

Tal colaboração envolve primordialmente a decisão política, a ação técnica e atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais. Trata-se, segundo o MEC (BRASIL, 2008a), de um compromisso fundado em 28 diretrizes pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes e consubstanciado em um plano de metas concretas, efetivas, que compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação básica com vistas a ampliar o Ideb.

O Plano de Metas surge ante as exigências do movimento denominado “Todos Pela Educação”; que se apresenta como a união dos diversos segmentos da sociedade civil “que se iniciou em 2006, se fortaleceu em 2007 e ganhou escala em 2008, tendo como objetivo colocar a Educação de qualidade em destaque no País” (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2008, p. 3). Ainda, para Saviani, este movimento se constitui como um aglomerado de grupos empresariais com representantes e patrocínios de grandes entidades, que firmam um compromisso para com a educação, mas que ao mesmo tempo

[...] deixa transparecer a tendência dominante entre os empresários de considerar a educação como uma questão de boa vontade e de filantropia, que seria resolvida pelo voluntariado, ficando subjacentes os

---

<sup>3</sup> “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”

interesses mais específicos que alimentam o desejo de ajustar os processos formativos às demandas de mão-de-obra e aos perfis de consumidores postos pelas próprias empresas. (SAVIANI, 2007, p. 1252).

Este, entre outros aspectos destacados mais adiante, aproxima o PDE (BRASIL, 2007b) do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – 1998-2010), integrante do Programa Fundo de Desenvolvimento da Escola (FUNDESCOLA), cuja criação advém do documento “Chamada a Ação”, de autoria do Banco Mundial e da UNICEF, datado de 1997 (SCAFF, 2007). Esse documento, após criteriosa análise e diagnóstico da educação no Brasil, deixa ao governo brasileiro nove recomendações, entre as quais podemos destacar:

1. Racionalizar o sistema público de ensino por meio do fortalecimento da cooperação entre Estados e Municípios;
2. Definir a Escola como foco central da Secretaria, a qual deve priorizar sua função de “prestadora de serviços à escola”;
3. Adotar modelo de Gestão Escolar com foco no aluno: por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE);
4. Estabelecer, na Escola, ambiente propício ao sucesso, por meio da motivação dos Alunos e Professores, racionalização da administração, informação aos pais e alunos sobre o desempenho escolar, tornando-o atrativo para a comunidade (SCAFF, 2007, p. 80).

Analisando as origens de ambos os PDEs é possível verificar a concepção privatista de educação e a forte influência de agências ligadas ao mercado como o Banco Mundial e os grupos empresariais brasileiros. Entre os compromissos assumidos por estes no documento “Todos pela Educação” estão cinco metas que o Brasil deve alcançar até 2022<sup>4</sup>: 1. Todas

---

<sup>4</sup> A escolha do ano em questão se explica pelo fato do Brasil completar neste o bicentenário de sua independência.

as crianças e jovens de 4 a 17 anos deverão estar na escola; 2. Toda criança de 8 anos deverá saber ler e escrever; 3. Todo aluno deverá aprender o que é apropriado para sua série; 4. Todos os alunos deverão concluir o ensino fundamental e o médio; 5. O investimento necessário na educação básica deverá estar garantido e bem gerido.

O Decreto 6.094/2007 vem oficializar tais metas, a transparência dos resultados do IDEB, bem como a divulgação periódica destes pelo INEP e a divisão das responsabilidades de cada ente federado membro do Compromisso e a assistência técnica e financeira da União.

Mais do que o título e a sigla, os PDEs desenvolvidos pelo governo brasileiro possuem outras similaridades. Em termos de planejamento educacional, podemos afirmar que o PDE (BRASIL, 2007b) consiste numa adequação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Planejamento Estratégico das Secretarias de Educação (PES)<sup>5</sup>, programas desenvolvidos no âmbito do FUNDESCOLA nos anos 1990, com apoio técnico e financeiro do Banco Mundial.

Em se tratando do planejamento a incorporação dos programas do FUNDESCOLA ao novo PDE fica ainda mais clara na medida em que cria o PDE-Escola, cujas orientações ao planejamento da escola remetem ao Plano de Desenvolvimento da Escola (1998-2010), que se constituiu em “um processo gerencial de Planejamento Estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino, elaborado de modo participativo com a comunidade escolar” (BRASIL, 1999, p. 19).

Nessa mesma direção, o PES foi desenvolvido no âmbito do Programa FUNDESCOLA, voltado para o planejamento das Secretarias de Educação (SCAFF, 2007, p. 85). No PDE atual (BRASIL, 2007b, p. 24, 25), o planejamento das secretarias de educação é realizado mediante as orientações do PAR:

[...] de caráter plurianual, construídos com a participação dos gestores e educadores locais, baseados em diagnóstico de caráter participativo, elaborados

---

<sup>5</sup> Estudos sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola podem ser encontrados em Scaff (2007), Fonseca e Oliveira (2003), Fonseca, Oliveira e Toschi (2004).

a partir da utilização do Instrumento de Avaliação de Campo, que permite a análise compartilhada do sistema educacional em quatro dimensões: gestão educacional, formação de professores e dos profissionais de serviço e apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliação e infra-estrutura física e recursos pedagógicos.

Desta maneira, pode-se afirmar que o PDE não se configura como uma nova metodologia de planejamento educacional, pelo contrário, instrumentos nos mesmos moldes que ele e o PAR já foram propostos anteriormente.

Com relação ao Plano de Ações Articuladas – PAR, é no contexto do Decreto 6.094/2007, que este aparece pela primeira vez; o §5º vem instituir que “o apoio da União dar-se-á, quando couber, mediante a elaboração de um Plano de Ações Articuladas - PAR”. Esse plano, de acordo com o Artigo 10 do Decreto, “será base para termo de convênio ou de cooperação, firmado entre o Ministério da Educação e o ente apoiado”, constituindo-se em um “conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes” (BRASIL, 2007a).

Em suma, o PAR se configura como um planejamento a ser elaborado por cada município e estado, através de um diagnóstico local, com o objetivo de obter maior financiamento e assessoramento técnico com vistas a melhorar a qualidade da educação e conseqüente elevação do Ideb.

## **1 O PLANEJAMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL A PARTIR DO PAR**

No âmbito municipal, o processo de planejamento ancora-se em ações articuladas sinergicamente e orientadas pela intencionalidade política da melhoria da qualidade da educação dos municípios (BORDIGNON, 2009). Tais ações estão pautadas em responder a três perguntas principais para o ato de planejar: onde estamos? O que queremos? E o que fazer? Ao longo dos anos o ato de planificação tornou-se um instrumento de colaboração

da gestão educacional não somente em vias municipais, mas também estadual e nacional. É nesse contexto de planificação que o Plano de Ações Articuladas – PAR se insere.

O PAR é apresentado pelo Governo Federal como o instrumento que permitirá ao estado e município que aderir ao Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação”, através da Resolução n. 29, de 20 de junho de 2007, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, ter assistência financeira suplementar a projetos educacionais. Para o MEC, o plano subsidiará as melhorias necessárias para se elevar o Ideb e melhorar a qualidade da educação.

Tal plano se desenvolve em duas fases distintas, primeiramente os municípios devem formar uma comissão técnica local constituída por atores do segmento educacional, tais como dirigente municipal de educação, técnicos da secretaria municipal de educação e representantes dos diretores de escola, dos professores da zona urbana e da zona rural, dos coordenadores ou supervisores escolares, do quadro técnico-administrativo das escolas, dos Conselhos Escolares e, quando houver, do Conselho Municipal de Educação.

Esses atores devem desenvolver um diagnóstico minucioso e criterioso sobre as condições da educação de seu município ou estado e auxiliar o gestor educacional no preenchimento do formulário no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec), que o Ministério da Educação disponibiliza em seu sitio eletrônico<sup>6</sup>.

O preenchimento deste formulário se constitui em atribuir nota a quesitos pré-determinados, que abordam a gestão educacional; a formação de professores e profissionais de serviços e apoio escolar; os recursos pedagógicos; e a infra-estrutura física das instituições escolares. As notas atribuídas vão de um a quatro, sendo que as medidas necessárias para

---

<sup>6</sup> O Simec é um portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas on-line do governo federal na área da educação. É, também, onde os gestores verificam o andamento dos Planos de Ações Articuladas em suas cidades (BRASIL, 2009a).

melhorias serão feitas apenas aos itens que receberem notas um e dois, pois são vistas como insatisfatórias ou inexistentes.

Nota-se que as dimensões aqui avaliadas estão inseridas nos objetivos propostos para a educação desde o PDE (1998 – 2010) e do Planejamento Estratégico das Secretarias de Educação – PES; assim como o formato de planejamento proposto para se alcançar tais objetivos também se confundem com o formato dos planos anteriormente colocados em prática.

A segunda fase inicia com a aprovação do PAR pelos técnicos do MEC, a partir de então os dirigentes assinam o termo de cooperação técnica entre os entes responsáveis (prefeitura e MEC/FNDE). As ações de assistência técnica serão implementadas pelo Ministério da Educação até 2011. Já as ações de assistência financeira, sendo aprovadas, são realizadas por meio de convênio assinado anualmente (BRASIL, 2008b).

A utilização do planejamento como condição para o repasse de recursos do governo federal para estados, municípios e até mesmo para as escolas é discutido por Scaff (2007), quando, a partir de entrevista com vários gestores do MEC, de Secretaria Estadual e Municipal de Educação, bem como gestores escolares, identifica que os gestores locais acabam aderindo aos programas motivados pelo repasse financeiro (SCAFF, 2007, p. 152). Dessa forma, a atividade de planejamento como forma de organização da gestão pública fica diluída na tarefa de preencher formulários para conseguir recursos financeiros.

Seguindo essa lógica, o PAR se institui como mais um modelo de planejamento estratégico instituído pelo MEC. Esse tipo de plano, pautado em estratégias, é apontado desde o início da década de 1980, pelo Instituto Internacional de Planejamento Educacional – IIPE – como nova direção a ser seguida em busca de resultados positivos; e por Parente (2003, p. 12), como uma “abordagem pertinente e tecnicamente mais avançada de planejamento, que incorpora visões, conceitos, métodos, técnicas mais atualizadas de preparação e de pilotagem de ações futuras”, além de estabelecer meios e ações de longo prazo visando alcançar objetivos e metas que possuem como missão a organização.

A metodologia pela qual o PAR se constitui deixa explícita sua formulação nos moldes estratégicos, na medida em que promove a análise da situação interna e externa do contexto através do diagnóstico ou identificação minuciosa das questões mais importantes e/ou urgentes a serem trabalhadas; o desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos propostos; a elaboração de calendário para executar a estratégia; e a mensuração e avaliação das metas alcançadas.

Ao focar a territorialidade, o PAR tem por intenção diminuir as disparidades regionais e esse seria sem dúvida um grande passo, no entanto, talvez com algumas falhas metodológicas, uma delas seria o fato do plano já chegar, de certa forma, pronto aos municípios e estados, cabendo a estes somente responder o que é questionado, sem oportunidades de questionar também ou promover mudanças de forma a contextualizá-lo ao local a que será aplicado.

Por esta via, o PAR estaria seguindo a risca a condição do planejamento como instrumento de regulação estatal; o governo federal se apresenta como órgão regulador, e o faz por meio de assistência técnica e financeira, instrumentos de avaliação e implementação de políticas. E os estados e municípios assumirão o compromisso pelo desenvolvimento educacional em seus territórios, como forma de ousar maiores recursos para o setor.

Hoje, uma das maiores críticas aos programas governamentais é que estes são descontextualizados e que estados e municípios frequentemente são alvejados por deliberações incongruentes a realidade local, fato que os obriga a se adequar ao que está imposto, como bem menciona Beisiegel (1999), com relação às avaliações em larga escala, que estas sempre serão insuficientes por não ser possível avaliar com os mesmos instrumentos de mensuração a escola que atende jovens privilegiados de classe média e de uma escola que atende jovens da periferia urbana.

Desta maneira, a proximidade do PAR com a realidade de cada município, focando prioritariamente os pontos frágeis de sua educação, o torna inovador, mas mais importante que ser contextualizado será a implementação efetiva de suas ações.

Não se pode deixar de considerar que esse plano incorpora uma estreita associação do conceito de qualidade de ensino à mensuração estatística, uma vez que o que está em jogo é alcançar a nota 06 no IDEB. Assim, as categorias de análise da realidade dos municípios estão fortemente centradas no rendimento escolar dos alunos, bem como no fluxo – entrada e saída – e no sucesso escolar destes. A própria Resolução n. 029/2007 do FNDE vem estabelecer que:

Todos os Municípios, que pleitearem recursos de transferências voluntárias deverão aderir ao Plano de Metas – Compromisso “Todos Pela Educação”, assinando o Termo de Adesão, num claro compromisso de promover a melhoria da qualidade da educação básica em sua esfera de competência, expressa pelo cumprimento de meta de evolução do IDEB, e observância das diretrizes relacionadas no Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. (BRASIL, 2007b; grifo nosso).

A ênfase em aspectos quantitativos com vistas à mensuração da realidade e dos resultados educacionais constitui-se em tendência marcante das reformas educacionais contemporâneas em todo o mundo. Essas reformas possuem como foco central a modernização da Gestão Pública por meio da adoção do modelo de Planejamento Estratégico, sob o enfoque “técnico-pedagógico”. Esse enfoque, segundo Martinez (1978, p. 21), consiste na

[...] aplicação dos princípios, métodos e técnicas da investigação científica à realidade educacional, a fim de avaliar a situação atual, prever as futuras exigências e intervir para alcançar determinados objetivos em prazos definidos e com os recursos humanos e materiais disponíveis.

Tal perspectiva de gestão visa à otimização dos resultados educacionais sem novos investimentos financeiros. Nesse sentido, não corresponde a uma visão qualitativa, que leve em conta as especificidades da área educacional e que permita a efetiva participação dos mais diversos segmentos da Comunidade Escolar nas decisões, posto que se estrutura

sobre objetivos e métodos pré-determinados, com vistas a atender às necessidades administrativas e econômicas.

Apesar dessa característica marcante, a terminologia participação está presente em todas as reformas propostas, o que não ocorre de forma diferente no caso do PAR, uma vez que o diagnóstico proposto é de caráter participativo, devendo ser executado em regime de colaboração entre os entes federativos, com a participação das famílias e da comunidade nesse processo, o que, para o MEC, se configura como de suma importância; além de envolver primordialmente a decisão política, a ação técnica e o atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais.

Observe-se que a participação, nesse contexto, aparece sempre relacionada a elevação dos indicadores educacionais, configurando-se como um formato participativo criado pela própria administração, de forma a garantir maior eficiência da organização, denominada de “participação imposta” (MOTTA, 2003, p. 371) ou “participação decretada” (LIMA, 2003, p. 70), que passa do âmbito de direito reclamado para direito instituído e, até mesmo, um dever eticamente e civicamente justificado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A planificação é uma prática que possui marcos históricos no Brasil, tanto social e política quanto economicamente. Ao longo dos anos foi, e ainda é, uma forma de organizar e também de projetar ações e acontecimentos para um futuro próximo ou mesmo distante. Atualmente, planejar a educação no âmbito de sistemas e redes de ensino implica a tomada de decisões, bem como a implementação de ações que compõem a esfera da política educacional.

A instituição do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, seguido do Decreto 6.094/2007 mais o Compromisso Todos Pela Educação, dentro deste o Plano de Ações Articuladas - PAR que faz ligação direta entre o Ministério da Educação e os municípios e estados resultou no que Krawczyk (2008) denominou de “nova engenharia da gestão educacional”.

Ao promover a realização das metas do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação, o PAR busca ampliar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e elevar a educação brasileira ao patamar da educação dos países desenvolvidos. Estes são grandes passos a serem dados para a transformação da realidade educacional vigente, contudo, o PAR vem sofrendo críticas quanto a sua metodologia, o que exige uma reflexão sobre até que ponto o planejamento e a gestão empresariais podem ser aplicados à educação pública brasileira.

Outro ponto a se destacar está em seu modelo de participação, quando este induz os gestores municipais a discussão, planejamento e estabelecimento de metas, quando as decisões a serem tomadas são de cunho estatal, ou seja, são os órgãos da administração central que decidem as ações prioritárias, na medida em que estas já vem pré-determinadas no formulário do Simec.

Neste sentido, conclui-se pela necessidade de repensar as metodologias de planejamento propostas nas ultimas décadas no âmbito das políticas educacionais brasileiras, reforçando o papel dos sujeitos escolares e da comunidade como agentes efetivamente envolvidos no processo de planejamento da educação, com vistas a garantir o direito à educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

- BEISIEGEL, C de R. Avaliação e qualidade do ensino. In: BICUDO, M.A.V.; SILVA JUNIOR, C. da. *Formação do educador e avaliação educacional*. São Paulo: Unesp, 1999. v. 3.
- BORDIGNON, G. *Gestão da educação no município: sistema, conselho e plano*. São Paulo: Paulo Freire, 2009.
- BRASIL. *Decreto n. 6.094*, de 24 de abril de 2007. Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília, DF, 2007a.
- \_\_\_\_\_. Fundo de Fortalecimento da Escola. Projeto Nordeste. Ministério da Educação. *Boletim Técnico*, n. 26, ano IV, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Orientações gerais para a elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR)*. Brasília: MEC, 2008b.

\_\_\_\_\_. *PDE. O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas*. MEC, 2007b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/livromiolov4.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2007.

\_\_\_\_\_. *Plano de Metas Compromisso todos pela Educação: instrumento de campo*. Brasília: MEC, 2008a.

\_\_\_\_\_. *Orientações gerais para a elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR)*. Brasília: MEC, 2008b.

\_\_\_\_\_. *Simec (PAR)*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em: 15 mai 2009a.

\_\_\_\_\_. *Resolução nº 029, de 20 de junho de 2007*. Estabelece os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar a projetos educacionais, no âmbito do Compromisso Todos pela Educação, no exercício de 2007. Brasília, DF, 2007b.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J.F. de. *O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE): modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho escolar*. ANPED. *Anais...* Poços de Caldas, MG: ANPED, 2003.

FONSECA, M.; TOSCHI, M.S.; OLIVEIRA, J.F. de (Orgs.). *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate*. Goiânia, GO: EdUCG, 2004.

KRAWCZYK, Nora Rut. *O PDE: novo modo de regulação estatal? Cadernos de Pesquisa*, v. 38, n. 135, p. 797-815, dez. 2008.

LIMA, L. *A escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez, 2003.

MARTINEZ, M.J. *Planejamento escolar*. São Paulo: Saraiva, 1978.

MOTTA, F.C.P. *Administração e participação: reflexões para a educação. Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 29, n. 2, jul./dez. 2003.

PARENTE, J. *Planejamento estratégico na educação*. Brasília: Plano, 2003.

SAVIANI, D. *O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC. Educação e Sociedade*, v. 28, n. 100, p. 1231-1255, out. 2007.

SCAFF, E.A.S. *Planejamento da educação e cooperação internacional: uma análise dos programas Monhangara e Fundescola*. 2007. Tese (Doutorado) – FeUSP, São Paulo, 2007.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Relatório de atividades* 2008.