



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA**

MÔNICA DE OLIVEIRA

**POR QUE E COMO FAZER UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR?**

SÃO CRISTOVÃO- SE
2012

MÔNICA DE OLIVEIRA

**POR QUE E COMO FAZER UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR?**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Pedagogia, apresentado à Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da Prof.^aDr.^aHeikeSchmitz.

**SÃO CRISTOVÃO – SE
2012**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder a oportunidade de estudar e realizar um sonho de criança, por vencer todos os obstáculos surgidos ao longo do caminho, pois sem Ele ninguém chega a lugar algum. A minha família, em especial a minha mãe, Adriana, por ser a pessoa que mais acreditou e acredita em mim, por me incentivar nos meus momentos de fraqueza, aos meus irmãos, Mayse e Carlos, que são mais que irmãos, são considerados meus filhos, razão pela qual muitas vezes eu segui em frente mesmo quando tudo parecia não ter saída, ao meu avô, Afonso, que representa a figura paterna em minha vida e que sempre apostou em meu potencial e jamais duvidou que esse dia fosse chegar, as minhas amigas de curso e de vida, Lidiane e Mônica Andrade, que ao longo dessa caminhada estiveram ao meu lado compartilhando todas as vitórias e tentando driblar todos os desafios, a minha amiga Veronica, que se fez presente em momentos que mais ninguém me estendeu a mão, a meu grande amigo Givaldo, que sempre me tratou como filha, com seus sábios conselhos mostrou-me o caminho do bem e me auxiliou nos momentos mais difíceis desse curso. Agradeço também a minha orientadora, Dr.^aHeikeSchmitz, pela paciência, dedicação e estímulo, acima de tudo pela pessoa ímpar que ela mostrou ser.

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

(PARO, 1997, p.17)

RESUMO

O presente estudo tem como objeto o planejamento estratégico no âmbito da gestão. A gestão democrática é a garantia do acesso de todos à escola e a qualidade de ensino. Nessa perspectiva verificamos que não se pode construir uma gestão democrática sem um planejamento, pois é ele que viabiliza a participação da comunidade escolar em tomadas de decisões. A gestão democrática possui como objetivo principal a partilha de responsabilidades e o planejamento por sua vez objetiva-se em estabelecer e realizar metas e objetivos. O Programa de Desenvolvimento da Escola auxilia a escola pública, pois trata-se de planejamento estratégico em que a escola investe em sua qualificação para oferecer mais qualidade de ensino ao estudante, aumentando a aprendizagem escolar. O objetivo principal desta pesquisa é analisar a necessidade de se fazer um planejamento estratégico no âmbito da gestão escolar e verificar como realizar o mesmo. A metodologia aplicada é de caráter bibliográfico, mas procurou-se enriquecer este estudo com um breve olhar empírico em uma pesquisa de campo em duas escolas do município de Aracaju. Constatou-se que a implementação do planejamento estratégico requer um acompanhamento contínuo e com o auxílio e capacitação de todos os sujeitos do processo educativo.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Gestão escolar participativa. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The object of this study is strategic planning in the management. The democratic management is ensuring access for all to quality education and school. From this perspective we see that we can not build a democratic administration without a plan because it is what enables the school community participation in decision making. The democratic management has as main objective the sharing of responsibilities and planning turn the objective is to establish and achieve goals and objectives. The School Development Program assists public schools because it's strategic planning in the school invests in its qualification to provide more quality education to students, increasing academic learning. The main objective of this research is to analyze the need to make a strategic plan for the management school and check how to do the same. The methodology is applied bibliographical, but sought to enrich this study with a brief look at empirical field research in two schools in the city of Aracaju. It was found that the implementation of strategic planning requires continuous monitoring and with the help and training of all subjects in the educational process.

Keywords: School management democratic. Participatory school management. Strategic planning.

QUADRO

Quadro 1	Ciclo PDCA	29
-----------------	------------	----

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	09
1.	ADMINISTRAÇÃO X GESTÃO ESCOLAR	14
2.	TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR	17
3.	GESTÃO DEMOCRÁTICA COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
4.1	CICLO PDCA	28
4.2	PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	30
4.3	PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA	33
5.	LIMITES E POSSIBILIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
6.	METODOLOGIA DA PESQUISA EM CAMPO	37
7.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	39
7.1	ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
7.2	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	42
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, no capítulo II, Art. 3º destinado à educação, estabelece a gestão democrática como um dos princípios de educação do sistema público. Para assegurar uma educação de qualidade e igualitária, o Art. 14º da Lei n. 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) afirma que os sistemas de ensino são responsáveis pela definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades. Para isso ela estabelece, entre outros, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico (PPP) da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos ou órgãos colegiados equivalentes.

O conceito de gestão democrática descreve então uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação (PARO 1997). Essa participação oferece a oportunidade de todos se manifestarem em prol de um objetivo em comum, a educação de qualidade. Numa gestão na qual haja participação todas as decisões são tomadas de maneira conjunta, considerando e relevando os aspectos que envolvem a escola como um todo. Para isso, exige-se transparência e fácil acesso a dados e informações atualizadas. Construir uma gestão escolar é uma tarefa complexa e para garantir a participação da comunidade escolar e local é preciso o uso de ferramentas e mecanismos que possibilitem a realização dessa participação.

Partimos aqui do pressuposto que se exige um pensamento estratégico e um planejamento para que se concretize uma participação na gestão escolar, pois uma gestão que visa somente o presente da organização sem planejamento estratégico não permite essa participação na proposta pedagógica e na definição dos rumos da escola.

Uma gestão que não se baseia em planejamento não permite participação na proposta pedagógica e na definição dos rumos da escola porque tornar-se uma gestão que visa somente o presente da organização, valorizando uma visão imediatista.

Quando se fala em planejamento estratégico associa-se logo ao mundo empresarial e econômico-financeiro, mas ele não se restringe apenas às empresas e aos negócios, pois o planejamento é intrínseco a qualquer organização. Inclusive, o ser humano é comumente distinguido do animal pela sua capacidade de agir em vez do mero comportamento. O agir tem, por sua vez, a característica de ser intencionado, ou seja, de ter um objetivo. E o pensar como melhor alcançar o objetivo é pensar estrategicamente.

O planejamento estratégico, conforme Maximiano (2006), é um processo de elaboração de uma estratégia na qual se define a relação entre organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas, é frequentemente utilizado como meio de enfrentar as várias mudanças que giram em torno das instituições. Mas, o planejamento estratégico está também incluso no processo de mudança da própria organização para que ela seja, cada vez, preparada para enfrentar as mudanças externas.

Além disso, pressupomos que se precise estabelecer um planejamento estratégico para garantir à capacitação necessária à equipe de profissionais adequada a proposta pedagógica. Por meio de planejamento estratégico a escola pode amenizar fatores internos e externos que impedem a qualidade do ensino. Nesse sentido, precisa-se reconhecer a importância de capacitar todas as pessoas envolvidas na gestão escolar, inclusive aqueles que representam a comunidade escolar e local para poder participar na gestão, ou seja, todos precisam estar aptos a desenvolver suas funções designadas, pois, a junção, assim como a execução de todos esses fatores interferem, modificam e põe em prática as perspectivas da gestão escolar democrática. A capacitação auxilia os envolvidos na gestão escolar ampliando suas competências necessárias no contexto ao qual elas estão inseridas ou pretendem. E essa capacitação em si também exige um planejamento. Para que ocorra a junção de esforços individuais a favor do objetivo comum, é necessária a elaboração do planejamento estratégico, como já mencionado, assumindo o papel de ser o recurso principal para as organizações enfrentar as mudanças constantes. Através do planejamento pode-se, conforme Costa (2007), identificar o que se sabe fazer, fazer bem e com qualidade. Ainda segundo Costa (2007), no plano de capacitação deve estar inserido todos os seus passos, assim como os meios para que a organização torne-se capacitada.

Ainda nos deparamos com escolas que seguem o modelo de gestão burocrático e hierárquico. Entretanto, segundo Paro (2001), é possível perceber mudanças e avanços em algumas escolas que já aderiram à concepção de gestão escolar democrática. Anseia-se que as escolas que buscam consolidar uma gestão democrática incluam o planejamento estratégico como ferramenta de auxílio ao alcance de um objetivo em comum que é o ensino mais qualitativo. Todavia, nos perguntamos: será que as escolas que buscam implementar uma gestão democrática também assumem um planejamento estratégico? E como a comunidade escolar percebe a participação de pais/responsáveis na gestão escolar?

A pertinência desta pesquisa se justifica pela política educacional *Plano de Desenvolvimento da Escola* (PDE-Escola), implementada nacionalmente desde abril de 2007, que objetiva qualificar a escola para uma eficiência administrativa no intuito de garantir a qualidade da educação. O fato de o PDE-Escola direcionar as verbas para instituições cuja utilização de recursos seja planejada força a escola assumir um planejamento estratégico instigando uma gestão estratégica da escola pública. São planos de ação, metas e estratégias na busca por um ensino de qualidade, que constituem o PDE- Escola, estimulando a escola não somente cumprir normas, mas se posicionar como agente para assumir seu compromisso voltado aos alunos e a comunidade. O PDE-Escola exige que a escola estabeleça sua missão, metas, planos de ação e elabore projetos, estratégias e seus valores, baseado num diagnóstico da situação de cada organização. Além disso, demanda das instituições de ensino a identificação dos desafios para estabelecer ações que possam melhorar determinadas situações. (FONSECA, 2003).

Além disso, vale aqui lembrar-se da política educacional *Programa Dinheiro Direto na Escola* (PDDE) por meio o Ministério de Educação (MEC) oferece assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantida por entidades sem fins lucrativos para melhorar a infraestrutura física e pedagógica, reforçando a autogestão escolar para elevar os índices de desempenho da educação básica. (BRASIL, 2008) Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse.

Diante dessas políticas públicas e suas novas exigências no âmbito da gestão escolar, surgiu à necessidade de compreender melhor por que e como fazer um planejamento estratégico na escola, o que se tornou a pergunta norteadora deste trabalho.

Portanto, buscamos aqui analisar ideias condizentes a resolução de alguns problemas que são causados pela ausência de um planejamento na escola, assim como analisar possíveis meios para que esse planejamento seja implantado nas organizações. Especificamente propõe-se: a) esclarecer características da gestão democrática; b) identificar razões de fracassos de organização por falta de planejamento estratégico; c) sistematizar benefícios esperados pelo planejamento estratégico; d) elucidar o processo do planejamento estratégico; e) analisar relação entre planejamento estratégico e o PPP; f) sistematizar condicionantes para o planejamento estratégico.

Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica, conforme a compreensão de Macedo (1994). Mediante a um levantamento bibliográfico de artigos científicos na página *scielo* na internet e demais publicações científicas na biblioteca da Universidade Federal de Sergipe, buscando-se por meio de palavras-chave de gestão democrática, da participação e do planejamento estratégico, selecionamos livros, artigos de revista, trabalho de congressos, trabalhos monográficos (teses, dissertações e monografias), entre outros, que se relacionam com o problema de pesquisa. Após um respectivo fichamento das referências foram tratadas as informações para responder a pergunta norteadora deste trabalho e atender os objetivos específicos.

Através dos fichamentos dos textos de alguns autores, dentre eles Silva Junior (2002), Maia (2000), Paro (2000), Lück (2000), Costa (2007), sobre gestão escolar, gestão democrática e planejamento estratégico, buscou-se atender o primeiro objetivo específico referente às características da gestão democrática. Os textos esclarecem os conceitos-chaves que norteiam a gestão democrática e o planejamento estratégico, assim como os meios e mecanismos para que essa ferramenta possa ser utilizada nas escolas, auxiliando no processo de ensino- aprendizagem.

Também recorremos a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/1996 sobre o conceito da gestão democrática estabelecida. Após a leitura dos textos compreendeu-se que se faz necessário, mesmo sendo apenas brevemente, a contextualização do conceito da gestão democrática, distinguindo-a da gestão técnica e autogestão. A caracterização desses dois tipos de gestão baseia-se principalmente no autor Libâneo (2003) e na LDB (1996).

A partir da leitura dos textos de Costa (2007) conseguimos identificar razões de fracassos das organizações devido à falta de planejamento o que nos ajudou também a sistematizar resultados esperados pelo planejamento estratégico. O estudo de Costa (2007) aborda condicionantes que limitam e que possibilitam o planejamento estratégico encontradas em organizações.

Para compreender o processo do planejamento estratégico estudamos os autores como, Galvão e Mendonça (1999), Senge (1990) que esclarecem a gestão de qualidade, principalmente ao ciclo de PDCA no qual o planejamento é um caráter fundamental.

O livro *Coordenação do trabalho pedagógico* de Vasconcelos (2004) foi ponto de partida para compreender a relação entre planejamento estratégico e o PPP. Também estudamos para esta elucidação o livro *Organização e gestão da escola* de Libâneo (2004).

Para não perder de vista o cotidiano da escola buscamos complementar esta pesquisa bibliográfica com um breve olhar empírico em duas escolas municipais de Aracaju. Aproveitamos, para isso, uma pesquisa em andamento, intitulada *Mediações entre avaliação e gestão*.¹ Dedicamo-nos à descrição da metodologia da pesquisa em campo em um capítulo específico. Desta forma, pode-se discutir com base a dois casos, se as escolas que buscam implementar uma gestão democrática também assumem um planejamento estratégico e como a comunidade escolar percebe a participação de pais/responsáveis na gestão escolar.

Este estudo compõe-se, além desta introdução e das considerações finais, por sete capítulos. No primeiro capítulo discutiremos a diferença entre os conceitos de administração e gestão escolar, que apesar de serem postos como sinônimos possuem definições distintas. Dedicamo-nos no segundo capítulo a compreender os tipos de gestão escolar, enfatizando como estas são caracterizadas, destacando a gestão técnico-científica e a gestão democrática participativa. No terceiro capítulo procuramos esclarecer a necessidade de um planejamento estratégico em uma gestão democrática a fim de enfatizar que o planejamento funciona como uma ferramenta no desenvolvimento de uma gestão de qualidade. O quarto capítulo descreve como o planejamento estratégico ocorre, funciona e elucida os caminhos para que com essa ferramenta as organizações possam atingir suas metas e objetivos. Seus limites e possibilidades são expostos e trabalhados ao longo do quinto capítulo. Procuramos no sexto capítulo descrever a metodologia da pesquisa em campo que utilizamos para aprimorar este estudo. No sétimo capítulo expusemos a análise do PPP de cada escola e a discussão dos resultados da pesquisa em campo, procurando relacionar a teoria que aqui apresentamos com a prática vivenciada nas respectivas escolas participantes da pesquisa.

¹ A referida pesquisa tem a coordenação da Profa. Dra. Heike Schmitz e é registrada no Sistema SIRPE da Universidade Federal de Sergipe e no sistema SIGAA da mesma instituição, seu prazo de execução vai de fevereiro de 2011 à janeiro de 2014.

1. ADMINISTRAÇÃO X GESTÃO ESCOLAR

Operamos, neste estudo, entre outros, com dois conceitos básicos, isto é, a administração e a gestão escolar. Por isso, se torna pertinente, refletir, brevemente, sobre seu significado. Conforme Costa (2007) compreende-se a gestão como procedimento adotado pelas instituições para direcionar o seu gerenciamento. Definições redundantes ou abrangentes demais, contudo, se tornam complicadas para que se possa distinguir a gestão da administração, que inclusive, são postas a todo instante assumindo o mesmo papel.

Silva Junior (2002, p. 202) destaca a impossibilidade de “[...] tentar estabelecer na literatura especializada em administração diferenças substantivas entre esse conceito e o de gestão [...]”. A administração possui um olhar direcionado aos recursos financeiros, enquanto a gestão está direcionada ao gerenciamento das organizações em um sentido mais holístico. A administração é identificada por um caráter mais autoritário desconsiderando opiniões diversas, com o olhar voltado às normas e segmentos financeiros das organizações. A gestão foca em um olhar holístico que retrata e defende o meio exterior. Vale lembrar que as próprias empresas utilizam o conceito da gestão de pessoas em vez de administração de recursos humanos. Também no âmbito da escola, o uso dos conceitos não é tão claro. O tipo da gestão técnico-científico, por exemplo, como veremos em seguida, caberia, a nosso ver, melhor na definição de administração, como acima abordada.

Compreende-se a distinção entre administração e gestão no sentido de suas funções. O conceito de administração por sua vez permanece, conforme Silva Junior (2002) enraizado nos mecanismos empresariais com foco nas dimensões financeiras, ao contrário da gestão que abrange todas as dimensões da organização. Todavia, o autor ressalta a necessidade de “[...] refletir sobre as consequências práticas para administração escolar no Brasil e fora dele do quase abandono do conceito de administração escolar em favor do conceito de gestão escolar” (SILVA JUNIOR, 2002, p. 202).

Os estudiosos apontam que a mudança terminológica pode ser resultado da influência do mercado na escola e até mesmo na sociedade como um todo. Segundo Silva Junior (2002), essa mudança se dá a partir do momento que as práticas da administração privada são importadas às práticas da administração pública. O autor ressalta que ao realizar esse processo de importação “[...] viabiliza a circulação no espaço público dos critérios, valores e interesses a que essas práticas se reportam. Com isso diluem-se fronteiras entre o sentido do público e o sentido do privado, em favor deste e em detrimento daquele.” (SILVA JUNIOR, 2002, p. 202-203). Segundo o autor, a importação da administração privada para administração pública

não é adequada, pois descaracteriza a estrutura da administração escolar, uma vez que essa administração assume um caráter de gestão empresarial, engrandecendo a mercadorização dos critérios da gestão educacional. Nessa perspectiva, o autor afirma que a partir desse predomínio algumas consequências são observadas, assim como o fortalecimento da privatização interna dos sistemas e das unidades escolares. Portanto, faz-se necessário, conforme Silva Junior (2002), estabelecer diferenças entre o modelo empresarial e o modelo escolar. Maia (2000) também dá suporte a essa posição:

[...] a organização escolar apresenta, por oposição a outras organizações, alguns elementos específicos. É o caso, por exemplo, dos objetivos, quase sempre mais difíceis de definir e menos consensuais do que em outras organizações, a existência da matéria prima humana que oferece outro caráter à escola, o fato dos professores terem a mesma formação dos outros integrantes da equipe escolar, a impossibilidade de se medir com precisão os resultados obtidos como se faz nas organizações empresariais, dentre outros. (MAIA, 2000, p.53)

Também Paro (2000) defende a necessidade de distinguir entre organização empresarial e escolarressaltando:

[...] é necessário desmistificar o enorme equivoco que consiste em pretender aplicar, na escola, métodos e técnicas da empresa capitalista como se eles fossem neutros em si. O princípio básico da administração é a coerência entre meios e fins. Como os fins da empresa capitalista, por seu caráter de dominação, são, não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação emancipadora, não são possíveis que os meios utilizados no primeiro caso possam ser transpostos acriticamente para a escola, sem comprometer irremediavelmente os fins humanos que aí se buscam. (PARO, 2000, p.305).

Neste caso, podemos observar que os critérios e procedimentos utilizados nas empresas não podem ser implantados rigorosamente nas escolas e em suas gestões devido ao modo diferenciado de suas finalidades. É preciso considerar que as escolas são instituições que devem possuir uma administração/gestão voltada às necessidades das pessoas que dela fazem parte. Nem por isso deve-se, a nosso ver, negligenciar o conceito de planejamento estratégico nas organizações de ensino. Como foi dito na introdução, planejar e pensar estrategicamente é algo intrínseco ao agir e não devem ser “reservados” apenas parao agir econômico. O que se deve diferenciar é a finalidade do planejamento, como veremos.

Pode-se identificar como funções da gestão o conjunto entre planejar, organizar, dirigir e controlar. Nesse pensamento, são considerados os processos de escolha prévia dos acontecimentos que devem ocorrer na instituição, assim como o modo a serem realizados,

quando e por quem serão feitos e quais seus meios, valorizando uma estrutura formal que estabeleça relações entre as pessoas e os recursos para o alcance dos objetivos, sem desconsiderar a necessidade de se influenciar no comportamento dos outros para que no final sejam analisados os avanços e corrigidos os erros cometidos ao longo da gestão. (GIL, 2006).

Entretanto, deve ser considerada a possibilidade que cada administração ou gestão pode assumir um papel diferente conforme seu objetivo e sua função.

A depender de que maneira a gestão cumpre as funções se identifica o tipo de gestão. São diferenciados, por Libâneo (2003) e Ledesma (2008) quatro tipos de gestão, isto é, a gestão técnico-científica, a gestão democrático-participativa, a gestão interpretativa e a autogestão. Os aspectos que diferenciam e caracterizam cada tipo de gestão serão tratados no próximo capítulo.

2. TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo abordaremos os quatro tipos de gestão, citados anteriormente, seus conceitos, finalidades e características.

Nas décadas de 1970 e 1980 era, segundo Ledesma (2008), comum encontrar as escolas comandadas com um caráter burocrático e forma hierárquica por um gestor que respeitava as ideias, ou melhor, os comandos políticos. Fala-se aqui de instituições onde o aprendizado era considerado apenas um ato de fora para dentro, os professores transmissores de conhecimentos e valores, os alunos por sua vez receptores de conhecimentos avaliados. Toda e qualquer decisão se concentrava, no final, na figura do diretor, assumindo um poder absoluto com ênfase em normas e regras, procedimentos burocráticos, exercendo uma comunicação linear.

Pouco divulgado no Brasil é a autogestão escolar. A autogestão pode ser considerada como um modelo de gestão em que os próprios envolvidos no seu processo decidem plenamente as questões que norteiam a instituição a qual estão inseridos. Assim, este tipo de gestão possui um caráter oposto à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas. A autogestão é caracterizada pela ausência de direção centralizada e pela acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da organização, não tendo assim que direcionar suas decisões para o diretor da escola, pois atribui as responsabilidades ao coletivo. Vale ressaltar que, nesta concepção de gestão, o aluno é compreendido como sujeito, agente participativo com iguais direitos. O exercício do poder coletivo na escola se presta a preparar os alunos para formas de autogestão no plano político na sociedade. Isto implica dizer que vai contra todas as normas, regulamentos, procedimentos já definidos e tidos como autoritários da instituição. Contudo, a autogestão tende a valorizar a capacidade dos envolvidos de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos. Este é o ponto de partida à ênfase na auto-organização do grupo por meio de decisões coletivas nas reuniões, eleições de cargos. (CASTORIADIS, 1983).

Podemos entender, portanto, que a autogestão é baseada em uma gestão que distribui as responsabilidades de forma coletiva, com características marcadas pela ausência de uma direção centralizada, que busca a participação de todos os envolvidos na instituição de forma

igualitária. Dois exemplos de escolas que praticam esse tipo de gestão é a escola Summerhill² na Inglaterra e a Escola Ponte em Portugal³.

A gestão interpretativa, que é semelhante em sua proposta com a da autogestão, também prioriza como elemento principal as intenções e a interação das pessoas nos processos de organização e de sua gestão. Sua visão está voltada às práticas organizativas como uma construção social, embasada nas experiências subjetivas e nas interações sociais. Pode-se dizer também que essa gestão nega a possibilidade de um conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de uma organização e, em consequência, de haver certas normas, estratégias e procedimentos organizativos (ESCUADERO; GONZÁLES, 1994).

Destaca mais a ação organizadora em que se vivenciam valores e práticas compartilhados. Esta gestão proporciona importantes contribuições especialmente pela consideração da organização em que a escola é vista não apenas como vinculada ao contexto cultural em que está inserida, mas, também, como um lugar em que seus próprios integrantes instituem uma cultura conforme seus interesses e objetivos.

Dá-se à escola um conceito de organização viva, sendo caracterizada pelas redes de relações onde a sua gestão demanda um novo enfoque organizacional. E é nessa perspectiva que a gestão escolar pode contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentadas em concepções e não mais em modelos.

A gestão interpretativa pode ser caracterizada por sua repugnância pela rigidez normativa que se encontra na gestão técnico-científica e por considerar às práticas organizativas como um ponto de partida para a construção social, voltada nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

Esses últimos dois tipos de gestão pouco se estabeleceram no Brasil, dominou como dissemos a gestão técnico-científica. Somente na década de 1990, diante a descentralização que também previa uma maior autonomia da escola, foram propostas as mudanças, tais

²Summerhill foi fundada em 1921 pelo educador Alexander Sutherland Neill e é uma das pioneiras dentro do movimento das chamadas "escolas democráticas". Atende a crianças dos ensinos fundamental e médio. Atualmente é dirigida pela filha do fundador, Zoe Readhead. A escola Summerhill adota um conceito pedagógico que favorece a criança crescer emocionalmente, permitindo-a viver a própria vida, oportunizando as crianças desprenderem-se dos seus medos, com o intuito de que estas se tornem pensadores autônomos. Em outras palavras, a escola adotou uma postura de liberdade que vai contra ao sistema burocrático.

³A Escola Ponte foi criada na década de 1970 a partir do desejo de se fazer uma escola que respeitasse as diferenças individuais dos alunos. É uma escola do ensino básico de modo integral, mas que não possui série, nem salas de aulas. Na Escola da Ponte os alunos estudam conforme seus interesses comuns quanto alguns projetos. O processo educativo ocorre em ambientes educativos e são determinados por áreas de conhecimentos. O conceito pedagógico desta escola baseia-se na liberdade, responsabilidade e solidariedade.

como: “o processo de escolha do diretor, a participação da comunidade, a construção do projeto político-pedagógico, requisitos considerados essenciais para democratizar a instituição escolar” (LEDESMA, 2008, p.21). Compreendeu-se a escola como meio para formar uma sociedade democrática e também como espaço no qual a democracia é executada.

Para Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais que possuem como finalidade a realização de propósitos coletivos. Percebe-se então que essa organização dirigida de forma participativa, onde todos estão unidos e buscando o mesmo propósito, precisa se tornar também um espaço de ensino e prática de democracia.

Segundo Lück (2000) o conceito de gestão proporciona o rompimento do enfoque limitado da administração, considerando que os problemas da educação precisam de um olhar mais abrangente e ações com posturas participativas e dinâmicas. A partir desse pensamento, a autora destaca um conceito para gestão que abrange:

[...] a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p.16)

Ressalta-se um conceito de gestão onde se prioriza a participação de todos os envolvidos nas instituições de ensino, assim como uma forma de gerenciamento voltada a um bem comum. Portanto, a autora aponta que as formas democráticas surgem também possibilitando um maior envolvimento da comunidade escolar no cotidiano da escola, barrando as ações mecânicas e burocráticas.

Segundo Evangelista (2004), são considerados alguns mecanismos para que se possa identificar uma gestão democrática escolar. Nessa perspectiva, aborda-se a eleição do diretor que deve ocorrer, conforme Paro (2001), de forma direta e secreta. Entretanto, somente a eleição do gestor escolar não qualifica a participação. Nessa ideia, Paro (2001, p. 61) afirma que a eleição do diretor “[...] tem limites que só podem ser superados quando se conjuguem, ao processo eletivo, outras medidas que toquem na própria organização do trabalho e na distribuição da autoridade e do poder na escola”.

O mesmo ocorre com os conselhos escolares, que teoricamente são construídos com a finalidade de auxiliar o diretor na administração escolar. Esses conselhos são constituídos por

pais, professores, membros da comunidade, diretor e demais funcionários, que são determinados de forma eletiva e transparente. Sua maior finalidade é observar e auxiliar na fiscalização da escola, direcionando o olhar sobre o desenvolvimento dos gestores condizentes com a utilização dessa gestão participativa, adotando como funções consultar, deliberar e fiscalizar as questões de ordem pedagógica, administrativa e financeira Lei 3.074/2002.

Sua existência em si, porém, não garante a gestão democrática, ao contrário, sem um funcionamento democrático-representativo desse órgão colegiado, corre-se o risco de “o conselho escolar que deveria existir para dar apoio e auxiliar o diretor na sua tarefa de administrar a escola acaba sendo mais um encargo do qual ele precisa prestar contas” (PARO, 2001, p. 83).

Observa-se nesse conceito da gestão democrática um abandono de conceitos empresariais. Uma vez que a escola deve, conforme o conceito, funcionar como uma organização na qual as decisões são tomadas em consenso. Assim, o poder da gestão escolar passa a ser compartilhado com a participação de toda a comunidade escolar, enfatizando a autonomia da instituição e de seus membros nas decisões das questões educacionais. (LEDESMA, 2008, p. 21)

A autonomia precisa ser vista como uma premissa da gestão democrática participativa, pois sem um âmbito autônomo na tomada de decisões torna-se obsoleto a criação de órgãos colegiais. É através da autonomia que os sujeitos do processo educacional podem expressar seus próprios conceitos, exercendo o direito na participação dos destinos da instituição; pois, se após a participação a escola não tiver autonomia para realizar as decisões tomadas coletivamente pouco adianta a participação.

A autonomia da escola é garantida no artigo 15 da LDB/1996, onde é estabelecido que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL 1996).

No que se diz respeito ao aspecto administrativo, a conquista da autonomia da escola passa pela descentralização das decisões. “A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”. (PARO, 2001, p.57). Neste aspecto, Paro (2001) nos alerta para não confundirmos a descentralização de poder com desconcentração. Segundo o autor, a construção de autonomia passa pela desconcentração de

poder e procedimentos. Entretanto, descentralizar o poder para níveis inferiores na hierarquia não necessariamente implica objetivo para participação. Exige-se a desconcentração de poder nas mãos de poucos para que o princípio democrático possa se realizar, exige-se também a participação em processos de tomada de decisão.

Contudo, concordamos com Souza (2009) que a participação vai além de tomada de decisões. A participação:

Implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Se trata de democratizar a gestão (da escola) pública, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade (SOUZA, 2009, p.135).

Faz-se necessário o entendimento da participação como elemento principal na formulação e construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Todos os envolvidos no cotidiano escolar participam – pelo menos, indiretamente, representados pelos seus pares num órgão colegiado – de questões da gestão, professores, funcionários, estudantes, pais/responsáveis e a comunidade ao redor da escola.

Na gestão, o administrativo e pedagógico se conectam e estabelecem uma prática educativa capaz de intervir criativa e criticamente na formação dos sujeitos, que só pode acontecer no exercício de práticas democráticas e emancipatórias, geradoras da ação gestora menos arbitrária e fundamentada em uma racionalidade capaz de romper com a unilateralidade da tecnocracia. (LEDESMA, 2008, p.33).

Consideramos que a própria gestão pode se tornar um espaço para formar sujeitos aptos a se distanciarem de contextos centralizados e hierarquizados, optando cada vez mais por um segmento que compreende a escola e a gestão escolar democrática como uma maneira eficaz para essa formação.

Neste contexto, Paro aponta que

[...] é preciso, pois, partir da atual maneira em que está o trabalho organizado na escola, para propor e implementar novas formas de administração que não sejam apenas mais democráticas, mas também mais eficazes na busca de objetivos educacionais. Se a responsabilidade última pelo funcionamento da escola acha-se concentrada, hoje, nas mãos do diretor escolar, em lugar de ignorar esse fato, cumpre envolver esse direito cada vez mais com o compromisso de transformação. (PARO, 1988, p. 165).

Não se pode aplicar “cegamente”, sem “tradução”, mas também não pode desprezar, porque a missão da escola, isto é, educação de qualidade, exige eficácia de processos da gestão escolar. Assim como se exige eficiência da aplicação de recursos públicos, especialmente diante a escassez de recursos públicos destinados à educação e efetividade diante a função social da escola.

É desta forma que assumimos aqui a posição de que a escola em específica, mas também o serviço público em geral precisa operar com conceitos do mercado, contudo, reconhecendo que seu objetivo em comum não pode ser alinhado a conceitos que privilegiem o lucro financeiro. Objetivos em comum do serviço público, inclusive da escola pública, são solidariedade, integração social, cidadania, sustentabilidade. Precisamos destacar também que os objetivos não podem ser limitados ao curto prazo. Enquanto o sistema econômico prevê o lucro, em comum, a curto e médio prazo – contudo, essa filosofia começa a mudar também no âmbito empresarial – o sistema político e social precisa ter em vista objetivos ao curto, médio e, principalmente, ao longo prazo.

Portanto, discutiremos, no seguinte capítulo, conceitos da administração, emprestado do mundo empresarial econômico, no âmbito da gestão escolar.

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vimos, no capítulo anterior, que a gestão democrática oferece meios à participação de toda a comunidade escolar, isto é, dos professores, dos funcionários, dos alunos e dos pais/responsáveis, como também da comunidade na qual a escola está inserida. Espera-se através da participação representativa em órgãos colegiados garantir o respeito à particularidade de cada instituição de ensino.

Outra característica da gestão democrática, contudo, não pode, a nosso ver, ser negligenciada, isto é, o seu caráter estratégico. Não se pode construir uma gestão democrática sem um planejamento, pois é ele que possibilita a participação da comunidade escolar em tomadas de decisões referentes à definição de metas e estratégias de ação, na fiscalização e avaliação de objetivos/metadesejados, verificando se foram alcançados ou não (SOUZA, 2009).

Um planejamento estratégico não só se preocupa com objetivos a curto prazo, mas principalmente ao longo prazo (5-8 anos) e médio (2-4 anos) ciente de todos os riscos e cercados das incertezas que rodeiam essas instituições no presente e considerando as experiências acumuladas no passado. Considera-se o planejamento como uma forma de nos orientar na análise da realidade e auxiliar no levantamento de dados que possibilitam na tomada de decisões objetivas na perspectiva das ações a serem exercidas e os recursos a serem utilizados. Nesse caso, podemos assim assumir uma postura mais competente para criarmos as situações desejadas.

Com o passar do tempo o planejamento estratégico torna-se um instrumento para o crescimento e desenvolvimento de organizações. (GELBCKE, 2006) Incluso nessas organizações podemos citar a escola, compreendida como uma organização que busca o alcance de determinado objetivo. Se pararmos para analisar, a escola está planejando a todo o momento sobre o que ensinar, para quem ensinar, como ensinar e com o que ensinar.

Contudo, associa-se no contexto escolar, em comum, ao planejamento como atividade docente. Para tanto, Libâneo (2001, p. 221) afirma que o planejamento é “[...] um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social.” Nessa visão, o planejamento é visto como um procedimento de ação e interferência sobre as problemáticas identificadas no contexto escolar. Segundo a afirmação de Libâneo (2001), entendemos que o planejamento busca considerar

tudo que se vive dentro e fora da escola, almejando assim que melhores resultados possam surgir.

Ampliando o ponto de vista, Menegolla e Sant'Anna apontam o planejamento como

[...] um instrumento direcional de **todo** [grifonosso] processo educacional, pois estabelece e determina as grandes urgências, indica as prioridades básicas, ordena e determina todos os recursos e meios necessários para consecução de grandes finalidades, metas e objetivos da educação [...] (MENEGOLLA; SANT'ANNA, 2003, p. 40)

O planejamento é a direção do processo educacional, tanto em nível micro (sala de aula), em nível meso (instituição de ensino) como também em nível macro (política educacional), dele partem muitas das definições necessárias para tornar a educação mais apropriada.

Voltando a nossa atenção mais ao planejamento da escola como instituição, sendo esse o objeto deste estudo, trata-se de considerar o planejamento estratégico como um instrumento capaz de definir missão, valores e objetivos da instituição (GELBCKE, 2006, p. 516). O planejamento é fundamental, pois é nessa fase que são definidas as ações necessárias para atingir as metas estabelecidas, dentro do contexto de objetivos, valores, missões e visões.

É preciso definir missão, pois ela é considerada a razão pela qual uma organização existe, ou seja, é através da definição de missão que as instituições estabelecem seus objetivos, assim como delimita o campo de ação dessas organizações (GELBCKE, 2006).

A missão define o papel da organização na sociedade, é tudo aquilo que se declara da organização. Em outras palavras, ela define o que a organização é no tempo presente, qual o seu propósito e qual a sua pretensão de atuação diariamente. É através da missão que se pode entender o que faz a organização, para quem e como faz. Ela cria, assim, um clima de comprometimento entre os envolvidos na organização e o trabalho que precisam desenvolver, pois é desenvolvida coletivamente em prol da divisão de responsabilidades.

No que diz respeito à visão, trata-se de uma ideia imaginária da organização no futuro. Ela define o que a organização pretende ser futuramente, como ela gostaria de ser percebida pela sociedade. Indica o que a organização deseja alcançar futuramente e aonde pretende chegar. Podemos destacar que se faz preciso uma visão da organização para poder fazer um planejamento estratégico aperfeiçoando os conhecimentos sobre a mesma, assim como fundamentar decisões embasadas no que é realmente importante, estabelecendo uma direção priorizando os esforços de todos os envolvidos, visando atingir os objetivos em comum,

reforçando a motivação com a melhoria do controle das atividades desenvolvidas e sistematizando todos os processos contínuos da organização.

Já os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados. São ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam todas as crenças das pessoas da organização, ou seja, os valores são definidos por tudo aquilo que os envolvidos na organização acreditam, a responsabilidade social, o trabalho cooperativo, o foco na aprendizagem, as relações éticas e o melhoramento contínuo. Para que tudo isso seja posto em prática é preciso que todos se relacionem com os elementos que fazem parte do planejamento estratégico, eles precisam conhecer a missão, visão de futuro, os valores.

Além da missão, visão e os valores, o planejamento determina objetivos compatíveis com a realidade presente, mas com um olhar para o futuro como um todo (GELBCKE, 2006, p. 517). As pessoas envolvidas na organização também precisam ter conhecimento de cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas da organização. Os cenários consideram as questões referentes ao ambiente externo e interno das organizações. Os objetivos estratégicos são as áreas de atividades e definem onde as pessoas devem concentrar seus esforços para obter êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro. E por fim, os indicadores e metas da organização são as formas utilizadas para acompanhar e quem sabe melhorar o desempenho das organizações ao longo do tempo. Estabelecer metas significa quantificar os objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 1998).

Após definir e estabelecer metas é necessário que se definam meios para que os objetivos sejam alcançados, é assim que a estratégia se faz presente nas organizações, no processo do planejamento estratégico. Quanto às estratégias, podemos defini-las como meio que favorece a interação entre o ambiente e a organização, elas são os caminhos para alcançar os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas anteriormente, podemos destacar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB/2007 como um meio estratégico produtivo, uma vez que estabelece como metas evitar a evasão, evitar a repetição, melhorar o desempenho do aluno. Para que uma escola cresça é necessário que o aluno aprenda.

Como já foi dito, o planejamento estratégico é um processo contínuo cujos elementos são pontos interligados de maneira que todos esses elementos só podem ser seguidos com a participação de todas as pessoas que fazem parte da organização. Por isso, a importância da participação de representantes de todos segmentos no planejamento. O planejamento estratégico possibilita aos seus envolvidos a oportunidade de unir todos os esforços, todo o

trabalho que é desenvolvido nas diversas áreas da instituição para qualificá-la e para transformar suas ideias em realidade promissora.

O planejamento estratégico prioriza com um destaque especial o conteúdo a ser trabalhado dentro da instituição, a orientação e os resultados desses conteúdos. Assim, quando se fala em planejamento estratégico na escola entende-se que este precisa estar relacionado com a realidade social dos ambientes que constituem a escola, interno e externo. É necessário um diagnóstico em cada instituição para que se possa avaliar as estratégias de transformações e construção do futuro dessa organização. (COSTA, 2007)

As organizações precisam construir suas estruturas condizentes tanto com o ambiente externo quanto com o interno (COSTA, 2007). Um planejamento estratégico considera ambos: tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da escola, pois sabemos que esses ambientes influenciam a escola e seu desenvolvimento. Cada escola precisa reconhecer as características dos seus problemas e desafios, buscando respostas inovadoras para resolvê-las. Além disso, a forma como enfrentar determinado problema depende dos recursos internos e externos de que a escola pode recorrer.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ato de planejar pode ser percebido, como já dissemos acima, a qualquer momento, em qualquer lugar e com qualquer pessoa. Independente do tema a ser explorado, planejar vincula-se ao ato de decidir o que fazer, quando deve ser feito, como se deve fazer, quem deve fazer. Usando um exemplo simples e do nosso cotidiano, podemos citar um almoço: é preciso que se decida o que vai ser cozinhado, quem vai cozinhar, quando e como. Além disso, vale a pena refletir sobre o que cozinhar, deve ser considerado um cardápio equilibrado, um planejamento de aquisição de vitaminas suficientes, etc. Planejar faz parte do nosso cotidiano por mais que não percebamos.

Consideramos como vimos anteriormente o planejamento como um caminho à realização de objetivos e metas organizacionais. Nessa perspectiva, podemos entender o planejamento estratégico como um processo contínuo que viabiliza meios para que se possam tomar decisões antecipadas que resultarão na determinação de como e quando as ações dentro das organizações serão realizadas. Podemos ainda considerar o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia as organizações nas questões que se referem à visão do futuro, proporcionando a estas a possibilidade de explorar com mais eficácia as suas potencialidades. Não basta que organização reaja ao ambiente, é preciso que ela visualize o futuro aproveitando suas oportunidades e ao mesmo tempo prevenindo-se das eventuais ameaças ficando assim longe do temido fracasso. Por meio dessa ferramenta, as organizações podem avaliar a sua atuação momentânea considerando a comunidade a qual ela faz parte para que assim visualizem os erros e acertos a curto e longo prazo. Por isso há necessidade de conhecer seus elementos para que seu desenvolvimento ocorra positivamente dentro das organizações. Um planejamento estratégico parte de um diagnóstico da empresa, tanto no que diz respeito a sua situação interna como no que diz respeito a seu ambiente externo.

Podemos destacar como uma ferramenta o SWOT que auxilia as organizações na elaboração de seus planejamentos estratégicos, com o objetivo de identificar as fraquezas e as forças das organizações visando ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo.

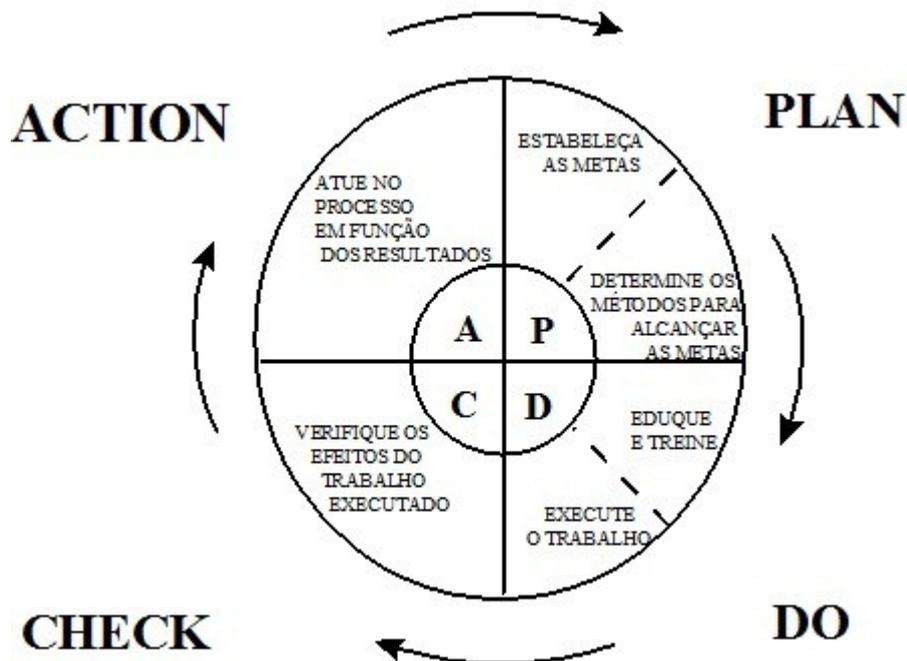
É através dos recursos que são constituídos os pontos fracos e fortes de uma instituição. Podem ser considerados os recursos humanos diretamente relacionados à capacidade do indivíduo, os recursos físicos que buscam o auxílio principalmente da tecnologia e os recursos organizacionais que se referem às estratégias.

O SWOT é uma matriz que organiza resultados de diagnóstico em quatro dimensões: interno, externo, ajuda, atrapalha. Após o diagnóstico, a organização relaciona os resultados com a visão que ela estabeleceu e começa o planejamento: o que fazer? Com quais recursos fazer? Como fazer e como acompanhar/monitorar os processos planejados?

4.1 O CICLO DO PDCA

Para garantir uma gestão de qualidade é necessária a utilização de ferramentas. O PDCA cuja sigla representa em inglês Plano, Do, Control e Act (traduzido para o português planejar, executar, verificar e agir), é uma das possíveis ferramentas, pois é usada para o planejamento, para o controle e para o melhoramento da qualidade.

O PDCA é considerado um ciclo de desenvolvimento cuja finalidade é ansiar a melhoria na eficiência e eficácia dos processos organizacionais, podendo ser utilizado em qualquer organização independente de seu grau de complexidade, modificando apenas as técnicas a serem utilizadas em cada processo gerencial.



Quadro 1 Ciclo PDCA
Fonte: PITAGORAS, 2004.

O ciclo do PDCA é visto como uma razão do sistema de gerenciamento de qualidade, ressaltando seu caráter dinâmico e seu funcionalismo numa espécie de giro contínuo. Em outras palavras após o planejamento e a preparação da equipe começa a implementação da estratégia planejada junto a uma avaliação desse processo. Se a implementação traz efeitos esperados a estratégia implementada torna-se padrão. Mesmo assim inicia-se novamente o PDCA buscando por novas metas. Se a implementação não traz efeitos esperados reinicia-se o ciclo para reformular metas e estratégias (GALVÃO; MENDONÇA, 1999).

Na fase do planejamento se define os objetivos estratégicos e metas, analisa-se os processos e elabora-se um plano de ação. Não precisamos entrar mais em detalhe, já que abordamos o processo do planejamento estratégico no capítulo anterior. Entretanto, podemos exemplificar essa fase do PDCA no que diz respeito aos aspectos da escola, pois nessa fase são definidas missão e visão cujas indicações envolvem os vários setores da escola, de maneira que estes prestem, uns aos outros e ao público, serviços que possam servir de referência para demais instituições.

Na fase seguida, no Executar, se realiza as ações necessárias, ou seja, operacionaliza-se o planejamento. Nesta fase se torna imprescindível a capacitação das pessoas, pois, o ambiente externo e a capacitação determinam as nossas limitações. Neste caso entendemos que a capacitação “[...] é o grau de preparo e adequação da organização para atender seu público-alvo, atual e futuro, e executar as ações estratégicas necessárias para isso”. (COSTA, 2007, p. 58). A capacitação torna-se uma medida adotada para relacionar a organização com o ambiente externo, considerando os conhecimentos obtidos no ambiente interno, estabelecendo quais os passos a serem seguidos e as medidas a serem tomadas. Contudo, Costa (2007, p. 59) expõe uma dúvida bastante relevante: “O que vem antes, a escolha da estratégia ou a capacitação?” Conforme o autor, a formulação da estratégia antecede a capacitação. Podemos assegurar que a capacitação é peça fundamental na construção de uma gestão escolar democrática, uma vez que é através dela que os envolvidos nessa gestão podem absorver e identificar meios para direcionar a organização. Consideramos que com a ausência da capacitação surgem dificuldades bastante relevantes na tentativa de conduzir uma instituição, pois se entende que os profissionais que não foram capacitados não possuem os conhecimentos necessários para desenvolver um trabalho satisfatório (COSTA, 2007). Para a escola essa fase está vinculada ao educar e treinar, nesse momento é pensado em quem educar.

Percebe-se que é necessário educar e treinar não só aos alunos como também os professores e as famílias, pois todos são partes integrantes do processo. As famílias precisam aprender que a escola não é um espaço onde as suas crianças devem ser “depositadas”, do mesmo modo os alunos devem compreender que a escola é um ambiente de aprendizado e que eles precisam se empenhar também para o desenvolvimento não só seu próprio desempenho, como também da escola. Os professores necessitam entender que a função profissional não se restringe a atuação em sala de aula, mas abrange a organização como toda. Exige-se uma capacitação para assumir cargos em órgãos colegiados e seu devido funcionamento. Essa capacitação, por exemplo, abrange conhecimento básico de funções e competência de cada órgão, elementos chave de planejamento e avaliação, mas também demandar a capacidade de comunicação interna e o uso de TICs ou solucionar conflitos.

Em sua terceira fase, o PDCA trata da verificação dos resultados da realização da estratégia. Nessa fase, constata-se o planejado está sendo desenvolvido como preestabelecido, é mediante essa verificação, que ocorre continuamente por meio de monitoramento ou avaliação institucional, que os erros e acertos são identificados.

Na última fase são realizadas as ações, corrigidas as falhas (se encontradas na fase anterior). Após a sondagem e investigação das causas das falhas recomeça-se o ciclo do PDCA preservando as ações que ofereçam resultados, oferecendo novos meios para que os erros sejam modificados e verificando novas possibilidades. Se após serem estabelecidas as metas, treinado e educado os sujeitos envolvidos no processo, executado o trabalho chegando em um resultado e mesmo assim ainda falta para concluir o que foi planejado, precisa-se agir corretivamente.

É sabido que toda ação provoca resultados a curto, médio e longo prazo. Nesse caso, não se pode negar a possibilidade de obter-se, como consequência de uma determinada decisão e ação correspondente, algum resultado satisfatório em curto prazo, mas que a médio e longo prazo possuam resultados negativos. Isso vale também para escolas. Entendamos assim que pensar estrategicamente se direciona a uma procura por antecipar, em relação a uma dada ação, que repercussões podem promover a curto, médio e longo prazo e decidir por aquela que ofereça melhores e maiores perspectivas.

4.2 PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

A obrigatoriedade prevista na LDB/96 da elaboração, execução e divulgação aos pais e responsáveis de uma proposta pedagógica para cada escola trouxe de volta à organização a necessidade de planejar. Essa mesma legislação inclui os docentes de modo amplo a participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e faz retornar também a prática de planejar entre os professores. De acordo com Vasconcelos (2004), os sujeitos que participarão da elaboração do Projeto Político-Pedagógico precisam compreender e reconhecer a relevância do processo do qual participarão: “Operíodo que precede a elaboração pede muita dedicação e cuidado, um verdadeiro trabalho de sensibilização para a necessidade desde fazer o Projeto e, em particular, ao momento da decisão de se fazer (e de como fazer)” (VASCONCELOS, 2004, p. 38).

Podemos contextualizar o Projeto Político Pedagógico como um plano que gere toda a organização de forma global. É um processo de planejamento participativo de caráter contínuo, aperfeiçoando-se ao decorrer do seu desenvolvimento, definindo o tipo de ação educativa que se pretende realizar. Esse projeto também é considerado como um instrumento teórico-metodológico que interfere e modifica a realidade, é um elemento essencial no processo de transformação da instituição (VASCONCELOS, 2004).

O PPP é um documento construído com o intuito de organizar e alinhar as atividades da escola a um objetivo comum, servindo como instrumento adotado como mediador nas tomadas de decisões. O projeto é um planejamento que prevê ações a curto, médio e longo prazos, intervindo diretamente na prática pedagógica diária.

Essas ações buscam incluir desde os conteúdos, avaliação e funções até as relações que se estabelecem dentro da escola e entre a escola e a comunidade escolar. É vedada a construção do PPP hierarquizado e autoritário, destacando uma construção parceira a autonomia da escola e a capacidade que ela possui em introduzir sua própria identidade (VEIGA, 2004).

Para que se possa falar em gestão escolar democrática é preciso que o Projeto Político Pedagógico seja construído de forma coletiva. Nessa construção, os alunos podem participar desse processo, como também se poderá integrar a comunidade da qual a escola faz parte porque, como relevou a abordagem do diagnóstico e do PDCA, o ambiente externo é fator determinante para o sucesso da operacionalização do planejamento. Nada mais plausível, então, de incluir a sociedade já no momento do planejamento, pois “pela participação, o

indivíduo pode assumir a condição de sujeito e não de objeto” (VASCONCELOS, 2004, p. 25).

Para se construir um PPP condizente e resultante faz-se necessário conhecer e compreender as famílias e demais integrantes que fazem parte da comunidade escolar, assim como criar meios reais para que estes possam de fato intervir nas tomadas de decisões, conhecendo quais as expectativas que a comunidade almeja com a implementação do projeto. Conhecer o aluno de forma mais particular, suas dificuldades, suas famílias, seus costumes e tradições, também é um elemento para a construção do PPP eficaz, consideramos ainda que “a participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder serviço” (VASCONCELOS, 2004, p. 26).

Por compreendermos o PPP como um processo sabemos que não existe uma única possível estrutura do documento. Entretanto, podemos ressaltar uma possível forma de estruturar o Projeto Político Pedagógico para que tenhamos como base, mas há a necessidade de se constar a apresentação da escola, identificação, histórico, justificativa, objetivo do projeto, valores, missão e visão do futuro, fundamentação teórica, metas, planos de ação, calendário escolar, avaliação institucional e bibliografia. (LIBÂNEO, 2003).

Nesse contexto, vale destacar o histórico e o *status quo* (situação atual) de cada organização como elemento crucial à construção do PPP, pois nem sempre os problemas, as metas, objetivos, missão, visão de uma escola é semelhante ao de outra.

A partir da junção entre metas, missão, visão e objetivos a serem alcançados e dos meios para que estes possam se concretizados as escolas adotam um PPP, não apenas com o intuito de prever ações, sejam elas a longo ou em curto prazo, mas possibilitando o acompanhamento e a participação diária na escola.

O PPP é um documento com fins de inserir um planejamento participativo construído de forma contínua, que assegura e estabelece a ação educativa a ser seguida em cada instituição, podendo ser considerado também como um meio que possibilita a transformação na educação provinda de mudanças. Esse instrumento metodológico requer acompanhamento constante, de modo que precisa ser observado dia após dia para que sua funcionalidade ocorra de maneira eficaz, segundo Vasconcelos (2004, p.47), “não compete à equipe diretiva assumir o papel de guardião do projeto, e em especial do cumprimento da programação. Isto é tarefa de todos” e o autor ainda esclarece que “não havendo adesão do coletivo, um projeto pode ser elaborado pela equipe de direção, tanto para cumprir uma exigência, quanto para ter alguns

elementos de referência para o próprio trabalho, mas entendendo que não é o da escola como um todo” (VASCONCELOS, p.41).

4.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é um processo gerencial cuja finalidade é auxiliar a escola no desenvolvimento de suas atividades de forma que estas possam ser melhoradas. Assumindo o caráter de um plano gerencial, tomando como ponto de partida um diagnóstico dos desafios de cada escola e a partir da definição de um plano de gestão para a melhoria dos seus resultados, visando à qualidade do ensino e à aprendizagem do aluno. O PDE-Escola deve ser elaborado segundo o Plano de Ações Articuladas (PAR) e suas 28 diretrizes do plano de metas através dos indicadores do diagnóstico (BRASIL, 2006).

O PDE-Escola propõe que todos os envolvidos na instituição trabalhem em prol dos mesmos objetivos, priorizando resultados semelhantes, de maneira que possam compreender que os ambientes sociais vivenciam mudanças que ocorrem frequentemente. Para isso, exige da escola a elaboração de projetos cuja finalidade está voltada a obtenção de recursos financeiros serem utilizados no processo de ensino-aprendizagem. Se uma escola não desenvolve seu PDE não há meios para que esses recursos sejam solicitados.

O planejamento estratégico inter-relacionado ao PDE oferece meios para que a escola possa assumir uma gestão mais moderna, garantindo-lhe mais autonomia. É por meio do PDE que a escola estabelece suas metas, sua missão, seus objetivos e valores, suas estratégias e seu plano de ação. Em outras palavras, o PDE-Escola auxilia a escola pública, pois trata-se de planejamento estratégico em que a escola investe em sua qualificação para oferecer mais qualidade de ensino ao estudante, aumentando a aprendizagem escolar.

Os recursos diretos, que são geridos pelo conselho escolar, garantem autonomia às instituições, uma vez que através desses recursos as possibilidades de uma educação de qualidade são elevadas, conforme as inovações que podem ser realizadas, materiais didáticos mais modernos e capacitação dos docentes.

5. LIMITES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por mais que a literatura aponte a importância de formalizar um planejamento estratégico, existe, no entanto, indícios e relatos de organizações que fracassaram devido à falta do mesmo. Almeida e Albuquerque (1999) realizaram uma pesquisa com 50 pequenas organizações brasileiras que encerraram suas atividades após o ano de 1990. Esta pesquisa revelou que a ausência de planejamento estratégico pode explicar o fracasso das organizações estudadas, assim como o tratamento inadequado das decisões estratégicas. Mas o que acontece quando não há um planejamento na organização?

Costa (2007) aborda alguns prejuízos de organizações sem planejamento estratégico. O que se pode observar é alguns profissionais reclamando que trabalham sempre correndo atrás do prejuízo e por esse motivo, às vezes, não possuem tempo nem para pensar muito menos para planejar. Esta forma de gerir a organização se relaciona a uma direção de caráter imediatista. Uma direção de mentalidade imediatista valoriza os acontecimentos do momento e desvaloriza o que pode acontecer a longo prazo. Nesse caso, as ações são determinadas pelos acontecimentos, ao contrário de como deveria ser, ou seja, os dirigentes com uma visão da organização no futuro, traçando os possíveis caminhos de como chegar lá. (COSTA, 2007, p. 15)

O autor destaca também os profissionais que possuem atitudes tradicionalistas, limitando-se aos fatos ocorridos no passado e com base nesses fatos se debruçam no hoje. Neste caso, é o ontem que direciona o presente da organização, independentemente se houve vitórias ou derrotas. (COSTA, 2007).

As atitudes pragmáticas se referem a conhecimentos adquiridos em tempo real que regem as tomadas de decisões de algumas instituições, expondo-se dessa forma a serem surpreendidas a qualquer momento por novas notícias, benéficas ou nem tanto. (COSTA, 2007)

Costa (2007) ressalta que as responsabilidades e o comprometimento dos dirigentes com as suas respectivas organizações conduzem para a sobrevivência e desenvolvimento da mesma, como também de todos os que fazem parte do planejamento organizacional. Atitudes semelhantes daquelas acima descritas podem deparar-se com prejuízos irreparáveis, pois é do futuro que surgem as grandes oportunidades assim como as ameaças a serem enfrentadas.

Alguns profissionais não aceitam nenhum tipo de planejamento que seja realizado a longo prazo, pois defendem uma ideia de que o meio externo muda de maneira tão rápida que

qualquer planejamento construído para o desenvolvimento da organização fica desatualizado. Estes dão sequencia nas suas atividades improvisando diariamente sem demonstrar nenhum tipo de preocupação com os acontecimentos futuros (COSTA, 2007).

Há, ainda, os profissionais que possuem ideias diferenciadas e individuais, em relação o futuro da organização, mas por receio a forma como essas ideias serão entendidas, ou mal-entidas, pelos próprios companheiros ou até mesmo pelos superiores preferem guardá-las para si próprios.

Podemos identificar também aqueles profissionais que possuem um planejamento construído visando mês a mês da organização, com números que comprovam a possibilidade concreta do crescimento da organização, deixando a desejar somente na falta de capacidade de envolver esses números em uma conexão com o futuro no médio ou longo prazo da organização. E por fim, segundo o mesmo autor, são encontrados profissionais capazes de elaborar e compartilhar ideias sobre as organizações, entretanto não são capazes de identificar como os investimentos necessários para que estas ideias sejam postas em prática possuam relação com o futuro das organizações. (COSTA, 2007)

Não podemos deixar de ressaltar que existem também profissionais que julgam o cotidiano das organizações tão problemático a ponto de não lhe restar tempo nem disposição para voltar um olhar ao futuro. (COSTA, 2007) No que diz respeito disso, vale lembrar que se precisa garantir tempo para uma gestão democrática participativa, ou seja, precisa-se garantir o tempo para planejar coletivamente.

Podemos resumir como obstáculos de planejamento estratégico: medo, modismo, dificuldades de percepção de oportunidades, dificuldades de percepção de riscos e ameaças, mudanças estratégias, obstáculos culturais, obstáculos organizacionais, obstáculos gerenciais.

O medo pelo desconhecido é um motivo para as pessoas evitarem um planejamento voltado ao futuro de sua organização. Nessa mesma perspectiva, direcionamos nosso olhar também para o fato de que há uma certa acomodação por parte de algumas pessoas. Em nosso cotidiano podemos perceber que alguns profissionais seguem no contexto escolar robotizados, apenas reproduzindo o que vem realizando a anos, descartando qualquer forma de mudança que seja, nem mesmo uma percepção de dificuldades expostas diariamente pelos alunos.

Um outro fator contra um planejamento é que algumas pessoas vivem baseadas e conduzidas por palpites sobre questões do seu ambiente interno e externo, presas ao modismo. Elas podem ser surpreendidas a qualquer momento por fatos bons ou ruins. Isso se dá pela maneira ímpar que estas pessoas gerem suas instituições, simplesmente adotam o que os

outros estão utilizando sem ao menos avaliar se tais recursos oferecem benefícios ou não para a sua própria realidade.

Segundo Costa (2007), falhas na implementação de ações planejadas podem levar a julgar inefetivo um planejamento, enquanto, de fato, houve erro na sua execução. A importância da disciplina na hora da execução inclusive é tema da publicação de Larry Bossidy e Ram Charan (2005).

O planejamento estratégico exige uma percepção de futuras ameaças e oportunidades externas de uma organização, sem esse olhar as intuições podem ser surpreendidas a qualquer momento. Algumas vezes essa percepção não ocorre pelo desconhecimento dos gestores, ou seja, pela dificuldade de pensar o impensável, é complicado se pensar em algo que jamais havia pensado. É preciso arriscar-se em caminhos que nunca foram percorridos, apostar em conceitos que até então não foram praticados, descobrir novos meios e mecanismos. Dessa forma, surgem os representantes da comunidade escolar recheados de conceitos que norteiam o ambiente exterior e que oferecem sustentabilidade para desenvolver-los de forma diferente, com informações que ainda não tinham sido exploradas.

O que os gestores precisam compreender é que as oportunidades não esperam ser percebidas, nem tampouco as ameaças aguardarão atitudes que venham de encontro ao problema apresentados por elas.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Para enriquecer a discussão teórica com um breve olhar no cotidiano da escola. Aproveitamos dados levantados na pesquisa intitulada *Mediações entre avaliação e gestão: uso de um software de avaliação para a gestão da educação municipal* que se encontra ainda em andamento em duas escolas da rede municipal de Aracaju, promovida por uma equipe de pesquisadoras, coordenada pela Profa. Heike Schmitz, com os objetivos gerais, a saber: (1) compreender os limites e as possibilidades de uma gestão estratégica participativa da escola; e (2) compreender as vantagens e obstáculos da utilização de um software de avaliação como ferramenta de gestão democrática participativa na medida em que favorece uma gestão estratégica.

Esta pesquisa iniciou-se em agosto de 2011. Participaram da pesquisa duas escolas da rede municipal de Aracaju, que foram indicados pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), localizadas no Bairro América. Denominamos as escolas aqui escola A e escola B.

A Escola A desenvolve a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I e II, atualmente possui 1.904 alunos matriculados, quatro coordenadores (geral, administrativos e duas coordenadoras pedagógicas), 70 professores, 5 especialistas, e 19 estagiários, 13 agentes no âmbito administrativo e 4 no âmbito de serviços gerais, além de 33 serviços emprestados. A evolução do Índice do Desenvolvimento da Educação (IDEB), referente ao 5º ano do Ensino Fundamental, revela uma tendência negativa. O IDEB da escola A, registrado para o ano de 2007, alcançou o índice de 4,4, em 2009 essa média baixou para 3,9, porém atendendo a meta estabelecida de 3,8 e em 2011 alcança IDEB 4,5 superando novamente a meta estabelecida, isto é, 4,2.

Já a Escola B, oferece o Ensino Fundamental I e II e EJA, abrange 552 alunos matriculados, 3 coordenadores (geral, administrativo e pedagógico), 37 professores, 10 agentes no âmbito administrativo e 7 agentes no âmbito de serviços gerais. Ela não conseguiu alcançar a sua meta do IDEB/2009, isto é 3,4. O IDEB da Escola B do ano 2007 baixou de 2,9 para 2,3 no ano 2009. Em 2011 o IDEB cresceu para 3,4, porém ficou abaixo da meta estabelecida, isto é, 3,9.

Com o intuito de diagnosticar a situação atual das instituições realizou-se durante a semana pedagógica em ambas as escolas uma dinâmica com todos da comunidade escolar que participaram do evento. O evento contou com a presença de 52 pessoas da comunidade

escolar da Escola A e 23 pessoas da Escola B. Neste mesmo evento foi-se aplicado um questionário de caráter semi-aberto com os coordenadores, professores e servidores presentes para destacar a percepção da gestão democrática no que diz respeito a processos de tomada de decisão e a participação em órgãos colegiados.

Além disso, analisamos os projetos políticos pedagógicos das escolas participantes para possibilitar, assim, uma triangulação de dados.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Aqui apresentaremos resultados de um estudo de caso. Analisamos o PPP das duas escolas conforme os aspectos do planejamento estratégicos, visão, missão, valores, objetivo, metas/diagnostico, estratégias, plano de ação e avaliação institucional, e a percepção da comunidade escolar por meio de gestão escolar.⁴

7.1 ANÁLISE DO PPP

A Escola Acoloca comomissão oferecer aos alunos um trabalho de qualidade e valor. A escola possui como ideal a formação do aluno crítico, participativo e capaz de construir sua própria história pelo exercício consciente da cidadania. Como objetivo geral do projeto, a Escola A anseia integrar harmonicamente e de forma participativa os setores da escola, através de atividades eficazes que valorizam o profissional e promova melhor o andamento do processo administrativo e pedagógico na busca de uma boa qualidade de ensino e de uma autonomia coletiva para formação de um indivíduo consciente e participativo nas instâncias que lhe diz respeito num contexto histórico-político e social. Para alcançar o objetivo proposto, foram destacados como objetivos específicos o ato de coordenar e avaliar sistematicamente a construção e execução do próprio PPP, proporcionando oportunidades para maior integração entre todos os setores da escola, promovendo atividades que visem maior dinamização do processo ensino- aprendizagem, auxiliando o trabalho pedagógico, visando dinamização e eficácia da tarefa do professor, apoiando alunos com deficiência física, intelectual ou problemas de aprendizagem, melhorando desta forma o intercâmbio de ideias e informações entre escolase SEMED, acompanhando e orientando o adolescente no âmbito intelectual e emocional para que seja valorizado e desta forma superar incertezas e inseguranças, tornando-os indivíduos equilibrados, oportunizando atividades que visem aproximação entre comunidade e a escola, realizando avaliações constantes dos diversos setores da instituição e melhorar os aspectos físicos da escola.

⁴ O PPP da escola A e da escola B foram elaborados no ano de 2006 e estão atualmente, em fase de revisão e atualização. Para manter o sigilo das escolas participantes não revelaremos mais detalhes bibliográficas sobre os referidos projetos.

Contudo, constatamos que o PPP da Escola A não fala explicitamente os valores, a missão e visão da instituição, de maneira que fica ao modo de interpretação de cada leitor para identificar esses pontos fundamentais da gestão escolar.

Foi-se definido na elaboração do PPP da escola A como metas o que consideramos a visão de uma escola, isto é, busca-se melhorar a iluminação e ventilação das salas de aula, colocando um toldo no portão de entrada. É desejo da escola A reduzir o índice de repetência, evasão e distorção de idade/série, oferecendo um bom atendimento ao público, vislumbrando a aquisição junto ao órgão competente e através das verbas recebidas do material necessário para um bom funcionamento da escola.

Permanecendo no equívoco é estabelecido ainda como metas no PPP da escola A amenizar a indisciplina dos alunos, trabalhando com temas transversais acompanhando o adolescente nos âmbitos intelectual e emocional. Almejam ainda melhorar o acesso na escola para os portadores de necessidades especiais e aumentar o acervo bibliográfico, buscando a melhoria à qualidade de ensino.

Percebemos através dessa análise que há a ausência do conhecimento referente aos conceitos de visão, compromisso com a perspectiva de futuro que a escola pretende realizar, e metas, que retratam os resultados quantitativos definidos pela escola.

No que se refere ao diagnóstico da escola descrito no PPP trata-se de uma descrição sobre a localização de escola, assim como ela é dividida estruturalmente, seus aspectos históricos e a caracterização da clientela.

Não tenhamos identificado de maneira explícita os planos de ação da Escola A. Encontramos, contudo, exemplos das ações desenvolvidas ao longo do ano, assim como o trabalho realizado com a banda de música, a participação em jogos, atividades em datas comemorativas e participação nos encontros pedagógicos promovidos pela SEMED.

Embora a escola A não tenha esclarecido na elaboração do seu PPP a maneira como a avaliação institucional ocorre, após nossa análise do documento constatamos que o corpo docente dessa escola entende que a avaliação deverá ser um processo contínuo com o desenvolvimento do processo educativo, servindo ao educador como base para o planejamento de suas atividades docente, como meio de assegurar a consecução dos objetivos educacionais e jamais como um fim em si mesmo.

E o acompanhamento sistemático permitirá que durante a execução das metas sejam detectadas os entraves, de modo a tornar possível a reestruturação e replanejamento do processo educativo.

A escola B não apresenta de forma clara sua justificativa, ou seja, não definem a importância da elaboração do PPP para a escola. Desta forma, dificulta o entendimento da escola sobre a importância do PPP, o porquê de sua elaboração, quem participou do processo.

Apresenta-se de modo sintético, o diagnóstico que revele a situação do desempenho acadêmico dos educandos.

Fala-se dos objetivos, ou seja, das mudanças pedagógicas que intencionam promover com o Projeto Político Pedagógico a luz das normas educacionais vigentes, expressando o compromisso da comunidade escolar com o projeto, firmado coletivamente, que possibilita a autonomia da ação educacional.

Como missão do PPP a escola B busca ministrar o ensino fundamental, proporcionando aos educandos a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elementos de auto-realização, auto cognição, preparação para o trabalho e exercício consciente da cidadania. Para realizar essa missão, a escola estabelece como objetivos específicos a oportunização de condições favoráveis ao amplo crescimento do educando para aperfeiçoar as formas de comunicação e em especial da língua nacional, considerada expressão da cultura brasileira, exercendo a cidadania mediante sua integração no contexto geográfico, sócio- político e cultural, em que deve não apenas viver, mas conviver. Participando ativamente da sociedade através do exercício de valores e instrumentos cognitivos necessários nas decisões a serem tomadas durante sua caminhada para a transformação social, desenvolvendo habilidades de liderança, assumindo-as com responsabilidade, buscando o desenvolvimento da consciência ética e estimular a solidariedade, criatividade e criticidade do educando em suas ações.

A visão que a escola B expressa em seu PPP é de ser uma escola que trabalhe com equidade e qualidade do processo ensino- aprendizagem e que atenda a todas as necessidades da sua clientela.

Como missão essa escola busca educar para formar cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento e transformação social. Essa escola possui valores fundamentados na autonomia, na responsabilidade, na solidariedade e no respeito ao bem comum.

A avaliação institucional da escola B é de responsabilidade da mesma e visa obter um diagnóstico do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, em relação à programação curricular prevista e desenvolvida em cada nível e etapa de escolaridade. É através dessa avaliação que a instituição constrói um conhecimento sobre a sua própria realidade, por meio

de um processo contínuo. No que diz respeito à avaliação do aluno, verifica-se o desempenho do aluno expresso pelo seu rendimento escolar, considerando também os problemas sociais que interferem na aprendizagem escolar, tudo que abrange o cotidiano de cada aluno em sua particularidade.

7.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Dentre as perguntas que compoñham os questionários aplicados na pesquisa *Mediações entre gestão e avaliação*, enfatizamos as que mais oferecem subsídios à nossa pesquisa. Assim, buscamos relacionar os resultados dessas questões com a teoria que aqui expusemos.

Na Escola A, os quatro coordenadores identificam a missão com a finalidade de educar, aprimorando-se no intuito de assegurar uma educação de qualidade e proporcionar aos educandos caminhos para que possam se desenvolver no processo de ensino- aprendizagem, assim como pudemos constatar na análise do seu PPP. Os professores destacam a formação de cidadãos competentes e aptos a desenvolver seu papel na sociedade, conhecendo e valorizando sua comunidade, garantindo dessa forma a abertura de novas oportunidades, construindo valores sólidos. Tambémos funcionários dessa escola responderam que a missão é ter uma boa educação, ajudar o ser humano a se desenvolver psicologicamente e cognitivamente.

Os dois coordenadores da escola B destacam como missão da escola a contribuição para o aluno se integrar na sociedade de maneira competente e solidária. Os professores acreditam que a missão da escola seja educar os alunos para serem cidadãos críticos e conscientes de seus valores e direitos, preparando-os para o mercado de trabalho e para a vida social. Os funcionários da escola B visualizam a missão como o ato de educar com responsabilidade, apoiando uma escola aberta para todos.

Ao serem questionados sobre o papel da escola referente aos pais/responsáveis dos alunos e a comunidade local na qual está inserida, os coordenadores da escola A informaram que o papel da escola é promover o conhecimento amplo, visando a formação do cidadão e inseri-lo na sociedade, estabelecendo um clima harmônico entre todos. Os professores disseram que o papel da escola é aproximar a comunidade e procurar integrá-la no dia- a- dia

da escola, ajudando os alunos através da família e formar grandes cidadãos para o futuro, trazendo-os à participação no debate sobre os destinos no desempenho escolar, promovendo a participação dos pais e responsáveis no contexto curricular do aluno, mostrando a importância deles no processo de aprendizagem e educação familiar, estabelecendo reuniões para tomada de decisões, zelando pelo aprendizado dos alunos, pela integridade física e moral de cada um. Os funcionários responderam que o papel é educar esses alunos e transmitir confiança aos pais, procurando meios para inserir esses pais no contexto da vida escolar de seus filhos, para que desta forma os alunos possam ser preparados dignamente para encarar um futuro promissor.

Os coordenadores da escola B informaram que esse papel está vinculado ao desenvolvimento dos alunos, com o propósito de ajudá-los na sua incorporação no mercado de trabalho e sua formação como cidadão, possibilitando assim que os pais sejam parte integrante das ações escolares que anseiam essa incorporação. Os professores da escola B defendem a ideia de que o papel da escola é proporcionar caminhos para que os pais possam acompanhar o desenvolvimento escolar dos seus filhos, assim como abrir portas para que estes possuam a liberdade na participação nos assuntos da escola, funcionando dessa maneira como uma ponte intermediadora entre a comunidade e a escola em todos os quesitos que a envolve. Os funcionários dessa escola acreditam que o papel da mesma é o de acolher todos que a procura e enfrentar com eles os problemas, de maneira que haja uma comunicação entre pais e professores, viabilizando assim a divisão de responsabilidades e funções que norteiam o processo de ensino – aprendizagem qualitativa.

Em outras palavras, pode-se dizer que o papel da escola referente aos pais/responsáveis e a comunidade em geral é promover a participação destes no contexto da escola. Entretanto, precisamos compreender que essa participação não se restringe a tomada de decisões, isto é, na identificação de problemas, realizar o acompanhamento das ações que são desenvolvidas dentro da instituição, controlando-as e fiscalizando-as de forma que seus resultados passem por um processo avaliativo, como definiu Souza (2009).

É alarmante a percepção de que mais do que da metade das pessoas que responderam os questionários não possuem conhecimento sobre o PPP da escola a qual ele está inserido. É através do PPP que as ações são previstas, independente se estas serão boas ou ruins. Utilizando o PPP a escola pode realizar a união entre missão, visão, objetivos e metas, podendo definir claramente a ação educativa que cada escola pretende seguir; pois, como Vasconcelos (2004) apontou, por meio do PPP busca-se organizar e integrar as atividades

práticas que cada instituição possui neste processo de transformação, almejando-se um ensino que apresente características condizentes a uma educação de maior qualidade.

Os coordenadores da escola A quando questionados sobre a existência de uma participação da comunidade escolar no momento da tomada de decisão responderam que sim e que essa participação ocorre frequentemente. Já na escola B, os coordenadores ficaram divididos em suas repostas, um respondeu que sim e o outro respondeu raramente.

A falta de interesse/curiosidade ou mesmo a falta de tempo foram alegações dos questionados da escola A, não possuir acesso e/ou está desatualizado foram às respostas obtidas dos entrevistados da escola B.

Quando questionados sobre seu interesse na participação desses órgãos, 20 professores da escola A responderam que participam/gostariam de participar, 11 informaram que não participam e nem gostariam de participar e 8 professores optaram por não responder. Dos professores entrevistados da escola B apenas 2 responderam que participam/gostariam de participar, 7 disseram que não participam e nem gostariam de participar, 6 professores não responderam.

Dessa forma, não há como serem implementados órgãos colegiais que possam auxiliar as escolas, pois como os próprios entrevistados destacaram, o conselho escolar é identificado como um importante órgão colegial. Entretanto, se os professores não participam e nem gostariam de participar, fica questionável o funcionamento democrático desse órgão. Evidentemente, há a necessidade da participação de todos para que o conselho funcione de maneira benéfica e estabeleça ferramentas no desenvolvimento e acompanhamento do ensino de qualidade em cada escola.

Um dos coordenadores da escola A percebeu como limite a “descentralização do poder” e como possibilidade a divisão da “responsabilidade pelos acertos e fracassos” (Coordenador4, Escola A).

Buscamos também conhecer a forma de avaliação/diagnóstico de cada escola e para tanto perguntamos aos coordenadores entrevistados se a documentação escolar refletia a atual situação da escola. Todos os coordenadores da escola A concordaram ao responder que sim. De maneira oposta, todos os coordenadores da escola B responderam que não.

É de suma importância, como destacou a literatura sobre o planejamento estratégico, o acompanhamento e controle de ações planejadas. As escolas, por isso, não podem abrir mão da avaliação institucional, pois por meio dela se permite identificar os bloqueios para providenciar as mudanças necessárias, identificando as possibilidades do alcance dos

objetivos preestabelecidos, priorizando o replanejamento das ações com vistas a intervenções imediatas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elucidamos nesse estudo os conceitos de administração escolar, que direciona seu olhar para questões financeiras, e o conceito de gestão escolar que esta voltado a tudo que diz respeito à organização, adotando um olhar holístico que abrange todo o ambiente que interessa a escola. Essa distinção serviu para compreendermos que embora esses conceitos sejam postos como sinônimos, possuem suas particularidades, sendo diferenciados pelas funções que exercem dentro das instituições. E sobre essas formas de gerenciamento podemos afirmar que não se pode aplicar nas escolas técnicas desenvolvidas nas empresas, pois a escola deve ser gerenciada priorizando os fins humanos.

Na discussão referente aos quatro tipos de gestão escolar, gestão técnico-científica, autogestão, gestão interpretativa e a gestão democrática, percebemos que a transformação da gestão fundamentada na hierarquia e burocratização para a gestão democrática ocorreu em um processo contextualizado em décadas e mesmo com esse processo de mudança, ainda há escolas que funcionam embasadas na gestão técnico-científica, conduzindo um aprendizado mecanizado, de fora para dentro. Todavia, a gestão democrática vem sendo adotada, pelo menos teoricamente, de modo que seu principal objetivo é abrir espaço para a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, assim como em seu acompanhamento e sua avaliação.

Isso é possível mediante a implementação do planejamento estratégico na gestão democrática. É através desse planejamento que a participação se concretiza, além disso, o planejamento é o instrumento que indica as metas e os objetivos da educação, ele direciona todo o processo educacional.

Propriamente dito, o planejamento estratégico é uma ferramenta que funciona em um processo contínuo e estabelece meios para que decisões sejam tomadas antecipadamente. Para tanto, essa ferramenta conta com o auxílio do ciclo PDCA que planeja, executa, verifica e age nas respectivas ações.

Entretanto, da mesma maneira que existem possibilidades para se fazer e utilizar um planejamento estratégico, existem também os limites que variam desde atitudes tradicionalistas à falta de tempo e disposição dos profissionais. A junção desses limites enfatiza ainda mais a necessidade de se construir e realizar a implementação de um planejamento estratégico.

Nas escolas é elaborado o PPP, documento adotado como mediador nas tomadas de decisão. Ao analisamos o PPP das escolas A e B percebemos que embora haja, no que diz respeito a um caráter estratégico, algumas falhas na sua elaboração, como por exemplo, a exposição explícita de sua justificativa e a descrição de visão e missão. Os documentos analisados não apresentam subsídios necessários ao planejamento estratégico.

Na prática, como indicam os resultados levantados por meio de questionários entre representantes da comunidade escolar, os professores das respectivas escolas revelaram nos questionários que sabem da importância da participação no planejamento, mas por um lado informam a falta de interesse ou tempo na/para a participação em órgãos colegiados, como, por exemplo, do Conselho Escolar. Nem todos participaram na elaboração do atual PPP e alguém até informou que não tem conhecimento do mesmo.

Do fato de que nem todos os professores tenham conhecimento do atual PPP, deduzimos que não há um alinhamento transparente nas ações dos diversos atores da escola, pois, é através do PPP que se comunica a proposta pedagógica a comunidade escolar e local. Ou as atividades ocorrem baseadas no improviso ou na reprodução mecânica de planos anteriores, sem oferecer meios para que sejam avaliados ou são planejadas em reuniões específicas entre coordenação pedagógica e professores sem que se possa acompanhar o atendimento dessas reuniões a um objetivo maior.

Dentre a abordagem teórica neste estudo, pudemos constatar que a importância da participação no planejamento e, ao mesmo tempo, da capacitação das pessoas envolvidas nos processos organizacionais para tal. Os questionários revelaram que os profissionais não estão aptos ou não possuem interesse em participar da elaboração do PPP, nem tampouco das ações que norteiam o espaço escolar. Isso se torna alarmante, devido ao fato de que o planejamento escolar não pode ser conduzido autoritariamente, muito menos centralizado uma vez que almejamos uma cultura mais democrática e participativa. O planejamento precisa ser flexível permitindo ajustes e mudanças de objetivos e estratégias durante a sua execução.

É necessário, em fim construirmos um planejamento estratégico que descreva o contexto escolar, em seguida identifique os desafios e os problemas e finalizando os objetivos, estratégias e metas, partindo do princípio que cada escola possui uma realidade específica e um problema por maior semelhança que possua deve ser pensado de forma diferente em cada escola. Cada processo de planejamento estratégico no âmbito escolar tem por função transformar uma dada realidade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; ALBUQUERQUE, D. T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. **In: III SEMEAD**, São Paulo, 1999.
- BAPTISTA, Myrian Veras. O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana. **Serviço Social e Sociedade**, n. 47, p. 110-119, abr.1995.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado, CF, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da União. Brasília, 23 de dez. de 1996.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 21. Ed. Tradução de Elaien Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Tradução de Execution.
- CASTORIADIS, C. **Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. 2ed. São Paulo: Saraiva 2007.
- DALMÁS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- ESCUADERO, Juan M.; GONZÁLEZ, María T. **Profesores y escuela: Hacia una reconversión de los centros y la función docente?** Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994.
- FONSECA, Marília. O Projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 23, n.61, p. 302-318, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a04v2361.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2011.
- GALVÃO, Célio A. C.; MENDONÇA, Mauro M. F. de. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total: análise e melhoria de processos**. IBQN. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GELBCKE, Francine et al. Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. **Texto contexto - enferm.** [online], v.15, n.3, p.515-520, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a18.pdf>>. Acesso em 22 ago. 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. 132 p. (Série: Cadernos de Gestão)

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Edificações Loyola, 1994.

MAIA, G. Z. A. **Gestão escolar**: implicações para um ensino de qualidade. 2000. 211 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar?** Como planejar currículo – área – aula. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PARO, V.H. **Administração escolar**: uma introdução crítica. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PARO, V. H. **Qualidade do ensino**: A contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, V.H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã. 2001.

PARO, V.H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P. de O.; ADRIÃO, T. (Orgs). **Gestão financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007, p.73- 81. (Coleção Legislação e Política Educacional: textos introdutórios).

PITAGORAS

PLANEJAMENTO: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2004b. VEIGA, Ilma Passos A. (Org).

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.

SOUZA, A.R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.3, p.123-140, dez. 2009.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico a sala de aula. São Paulo: Liberdade, 2004.