

Limites e Possibilidades do Planejamento Escolar:

Um olhar sobre o Ceará (2004-2006)

Autores:

**Mariza Botão de
Aquino** - Mestre em
Planejamento em
Políticas Públicas

**Francisco Horácio da
Silva Frota** – Doutor
em Sociologia –
Universidade de
Salamanca

1. Introdução

Historicamente, a escola brasileira apresenta o caráter seletivo nas suas ações educacionais, pois desenvolve desde os primórdios de sua trajetória uma educação que, tanto na forma do sistema de ensino como no atendimento às classes sociais, diferencia o acesso e as condições de permanência dos alunos na escola.

Nossa educação foi pautada pelos princípios do silêncio, autoritarismo, hierarquia, ordem, passividade, exclusão, rotulação e falta de igualdade. Na contramão dessa prática, espera-se hoje que o indivíduo se transforme em um cidadão atuante, participativo, honesto, solidário, criativo e humano. É a grande contradição se revelando entre o discurso e o fazer pedagógico, entre a história e a perspectiva.

Foi apenas nas últimas décadas que a escola brasileira passou a redefinir sua função social, enfatizando a democratização dos conhecimentos produzidos pela humanidade. Atualmente, a política de expansão do ensino público desenvolvido no Estado brasileiro vem garantindo um maior acesso das chamadas classes excluídas à instituição escolar. Este fato, no entanto, não ocasionou mudanças consideráveis que resultassem em rupturas no caráter seletivo em nosso sistema de ensino.

No percurso desse grande desafio, as décadas de 80 e 90 do século XX foram o cenário de profundas reformas na estrutura pedagógica, administrativa e financeira da escola pública brasileira. Essas reformas foram impulsionadas pelos princípios constitucionais e pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) - nº 9394/96 que focaliza como ações principais a democratização do acesso e a melhoria da qualidade do ensino público. A influência de organismos internacionais como a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) e o Banco Mundial, nesse contexto, orientaram novos modelos de gestão, a descentralização do sistema educacional, a flexibilidade curricular, as políticas compensatórias, os programas focalizados, a capacitação massiva dos profissionais

da educação, o currículo voltado para a aprendizagem e não para o ensino e a profissionalização docente. (Albuquerque, 2005).

No âmbito administrativo e financeiro, a modificação na centralização dos recursos destinados à escola e a criação de Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF foram ações importantes para a autonomia financeira da gestão escolar e para o crescimento significativo do acesso à educação.

No Ceará, uma gestão participativa e democrática também pode se delinear com a institucionalização dos Organismos Colegiados, como: Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Comunidade e Congregação de Professores. No âmbito curricular, as reformas do Ensino Básico foram sintetizadas nos Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN, atualizados a partir de 2002 e complementados pelos Referenciais Curriculares Básicos - RCB, refletindo na organização escolar mudanças quanto à concepção e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem e dos novos formatos de organização do espaço-tempo escolar.

Hoje, percebemos que é preciso mais uma vez reformar a escola, pois a mesma não vem atendendo aos desafios emanados por uma sociedade em contínua transformação. O modelo Taylorista parece superado na atualidade, onde se exige um sujeito independente, ágil, criativo, capaz de propor soluções. Em meio a tanta exigência, a escola precisa estar preparada, instrumentalizada para acompanhar e enfrentar o ritmo de evolução social e tecnológica imposto pelo sistema. O mesmo sujeito com capacidade crítica e inventiva pode servir tanto para adequar-se à sociedade como para transgredi-la.

O planejamento pode configurar-se em um elemento privilegiado na perspectiva da transformação social, pois por intermédio dele, a escola pode abrir caminhos para a construção de um novo modelo de sociedade. As instituições

escolares que não refletirem seu planejamento serão inevitavelmente levadas a reboque dos interesses mais conservadores da sociedade.

2. A Construção do Planejamento

O planejamento faz parte da vida diária do ser humano. De uma forma ou de outra, todos nós planejamos nossas atividades, embora nem sempre de forma consciente, organizada e sistemática. Por intermédio do planejamento, o homem organiza e disciplina a ação, aprimorando o discernimento e a compreensão da realidade, tornando-se mais responsável, comprometido e eficiente.

O ato de planejar exige uma tomada de decisão, o que se propõe a fazer e quais as alternativas prioritárias dentro da estrutura. O planejamento é um processo racional, uma ação contínua e globalizante. Planejar significa aproximar a realidade de um ideal, transformar, revolucionar.

O homem que assume o planejamento situa-se na mística do escutar a realidade e de ser fiel à resposta pessoal e comunitária, constituindo-se, assim, em um processo de conversão e compromisso pessoal e comunitário, a partir da realidade. (ELAP, 1977, Anexo I, nº 27).

Um dos grandes desafios a ser enfrentado no processo de planejamento é que este atenda as reais necessidades dos educandos, pois planejar só faz sentido se efetivamente viabilizar o desenvolvimento e realização dos sujeitos envolvidos. Para isso, é preciso compromisso, engajamento, intencionalidade, mobilização, compreensão e análise da realidade para que a educação atenda tanto aos interesses sociais, quanto individuais.

Planejamento é um processo que se preocupa com 'para onde ir' e 'quais as maneiras adequadas de como chegar lá', tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo. (Coroacy, 1972, p. 79).

Na prática escolar normalmente existe uma grande dificuldade de compreender a real necessidade de um processo de planejamento e, mais ainda, de torná-lo real. Muitos educadores acabam tendo uma grande resistência à atividade de planejamento e à elaboração de planos, pois confundem quase sempre com exigência institucional e com prática autoritária.

Faz-se necessário romper essa visão dogmatizante e entender o planejamento educacional como um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, que visa dar respostas a um problema buscando equilíbrio entre meios e fins de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro na busca da melhoria do funcionamento organizacional do sistema educativo.

Ao longo da história da educação escolar, nos deparamos com diferentes fases e concepções de planejamento. Estas sempre sofreram influência do contexto social, político, cultural e econômico da época vigente na sociedade. Busquemos, pois, sua origem nestes campos:

No mundo ocidental há dois momentos importantes para o desenvolvimento do planejamento. O primeiro é logo após a Segunda Guerra Mundial quando fica claro que um dos motivos da força guerreira da União Soviética – em tão pouco tempo – é o planejamento. O mundo ocidental deixa, então, de lado seus escrúpulos sobre se é possível o planejamento num país democrático e abraça o planejamento. O segundo surto é na década de 80 como concepção e nestes anos 90 como realização, quando a crise

econômica e a necessidade de sobrevivência superam a resistência que se havia desenvolvido contra o planejamento. (Gandin, 2005, p. 42).

O autor identifica dois momentos capitais de práticas de planejamento estatal paradigmáticos da ruptura com os escrúpulos capitalistas liberais que, “segundo os fundamentos da economia clássica, tudo determina através das leis do mercado – oferta e procura” (Sandroni, 1994, p.196). O momento inicial foi uma consequência e reação ao êxito do exército vermelho socialista nos campos de batalha da guerra finda em 1945; O segundo momento foi uma resposta a crise mundial do capitalismo na década de 90.

No final da década de sessenta, o planejamento aparece como a grande solução para os problemas como a falta de produtividade da educação escolar, passando a ser o instrumento que possibilitaria um avanço nesse sentido. No entanto, não se questionava os fatores sociais, políticos e econômicos, dando-se muita ênfase ao aspecto academicista.

Esta exigência técnica para elaborar o planejamento justificou, ideologicamente, sua centralização nas mãos de especialistas, levando a um crescente processo de alienação e controle externo da educação, ocasionando uma expropriação da atuação do professor e um esvaziamento da educação como força de conscientização.

O saber do professor foi sendo gradativamente desvalorizado, este se dedicava a elaborar bons planos de aula e se sentia realizado com isso, desvinculando-se da prática efetiva do planejado. O propósito do planejamento consistia em preencher formulários com objetivos educacionais gerais, conteúdos programáticos, estratégias de ensino, avaliação, entre outros.

Observamos, entretanto, que nos últimos 15 anos a discussão educacional no Brasil vem sofrendo deslocamentos importantes na direção do reforço à educação básica. As razões disso devem ser buscadas dentro da própria evolução

dos sistemas de educação em nível mundial, nas novas exigências que o sistema produtivo impõe ao setor educacional e na forma como a discussão desencadeada nos países centrais, reflete-se nos periféricos.

Na última década do século XX a educação passa ao centro das atenções por estar diretamente associada ao processo de participação dos diferentes países em uma economia em crescente globalização. Assim, a relevância da qualidade do ensino passou a integrar a agenda dos políticos como meio para alcançar a competitividade da produção nacional no mercado mundial e o desenvolvimento de uma cidadania apta ao mundo globalizado.

Para esse fim, percebemos ao longo dos últimos anos uma tendência de descentralização do sistema educacional com a introdução de políticas compensatórias visando atender uma demanda imposta pelo crescimento econômico de proporcionar uma melhor equidade social.

3. O Planejamento Escolar

O planejamento das atividades escolares é uma necessidade imperiosa, tendo em vista atingir os resultados da ação educacional previstos na legislação em vigor e especificamente, na LDB 9394/96. Dessa maneira, as atividades escolares devem ser objetos de reflexão por parte do coletivo da escola, incluída a comunidade e os próprios alunos.

A primeira e principal das atribuições da escola consiste na elaboração, execução e avaliação de uma proposta pedagógica. A partir de sua definição é que se depreendem muitas outras como os caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno.

Observa-se junto as escolas nos dias reservados ao planejamento, uma resistência quase sempre velada, porém concreta ao ato de planejar. Vários são os motivos que levam o planejamento a ter pouca presença nos processos

pedagógicos. Dentre eles, podemos citar a dimensão autoritária com que se deu o processo de planejamento ao longo da história e o distanciamento que este acabou tendo da realidade prática de sala de aula. Observa-se também, que a falta de conscientização dos profissionais que atuam na escola tem sido um entrave para fazer do planejamento uma causa assumida por todos.

Para que haja uma superação dessa alienação, o planejamento deve ser pensado em todos os seus níveis numa perspectiva democrática e participativa, superando o aspecto burocrático e autoritário, que tem como base a dicotomia teoria e prática, planejadores e executores.

Essa dicotomia está fundamentada na perspectiva liberal que utiliza a fragmentação dos processos históricos, sociais, culturais e epistemológicos, como estratégia de manutenção e reprodução do seu projeto de sociedade. Portanto, mais que o desconhecimento e a incapacidade usada como justificativa para a não-participação dos vários agentes pedagógicos nos planejamentos do sistema educacional, existe o receio e a ameaça da produção de um novo projeto que se contraponha e possa chegar a transformar o vigente.

Esse desafio da transformação social deve servir sempre como parâmetro no processo de planejar e gerenciar, que precisa estar à serviço dos indivíduos na busca pelo exercício pleno da cidadania. Somente unificando aqueles que planejam dos que efetivamente executam a ação é que será possível interferir no real em prol da emancipação educacional e humana.

A relação entre planejamento, ação e resultado é fundamental para que haja motivação ao ato de planejar. Quando esses três elementos caminham juntos, mais facilmente se realizará aquilo que foi planejado. Para a conquista de qualquer resultado, não basta uma idéia, é preciso concretizá-la, torná-la real.

Se um grupo deseja e trabalha em torno de um ideal, por exemplo, melhorar a aprendizagem dos alunos, deve-se primeiramente organizar um processo para chegar a esse resultado e fazer disso o trabalho de todos. Se, como

conseqüência, houver uma melhoria da aprendizagem, fecha-se o ciclo e o planejamento passa a ter um sentido real e motivação para ser um elemento valorizado por todos da comunidade escolar.

O planejamento pode contribuir para a construção de uma escola melhor. Ele ajuda na organização adequada do currículo, racionalizando as experiências de aprendizagem, tendo em vista tornar a ação pedagógica mais eficaz e eficiente; estabelece a comunicação com outros professores, integrando conhecimentos; racionaliza o tempo, evitando desperdiçar atividades e oportunidades de aprendizagem; estabelece a comunicação e participação da comunidade escolar e diminui a distância teoria-prática.

Um planejamento bem realizado certamente terá repercussão na disciplina, uma

vez que as necessidades dos alunos serão consideradas e o professor terá maior convicção daquilo que está propondo. O planejamento deve ter como foco a transformação do trabalho escolar, da relação com a comunidade, da escola e da sociedade.

Analisando as condições subjetivas do trabalho do professor, percebemos que há uma falta de clareza por parte deste em relação ao objetivo do seu trabalho, sendo esta a responsável, em parte, pela ausência de uma atuação mais efetiva na transformação da realidade educacional e global.

O educador, antes de mais nada, como cidadão, está inserido no contexto da sociedade capitalista, sendo portanto, atingido pela alienação mais geral, imposta, devida a toda forma de organização social. Enquanto profissional, participa da alienação mediatizada no conjunto do seu trabalho. (Gandin, 1997, p.22).

Quando não há uma visão clara de para que educar, a favor de quem, que tipo de homem, educação e sociedade pretente-se formar, fica difícil para o educador operacionalizar alguma prática construtiva de conhecimento.

Normalmente, encontramos um verdadeiro sincretismo em relação às concepções pedagógicas trabalhadas pelos professores. Estas tornam-se teorias fragmentadas, não dialógicas, com uma atuação acrítica, construindo-se dessa forma, um processo frágil de ensino e aprendizagem.

Se observarmos as idéias de alguns educadores, nos depararemos facilmente com belos discursos acerca da educação e de sua atuação. No entanto, confrontando prática e teoria, verificamos um enorme abismo na execução de seu trabalho. Assim, é lícito afirmar que há uma inconsciência flagrante da dissociação entre teoria e prática em sua atuação pedagógica.

Para que haja um resgate do lugar do planejamento na prática escolar, precisamos resgatar o lugar do professor como sujeito do processo educativo, interrompendo o processo de alienação a que vem sendo submetido. O educador necessita assumir-se como autor, sujeito, ser autônomo, para enfim conseguir resgatar a sua dignidade.

Por estar em contato direto com os alunos, o professor assume um lugar privilegiado, sendo, portanto, um dos principais agentes de mudança no ensino e, conseqüentemente, na sociedade. Sabemos que nem tudo cabe ao professor, mas se este exercer seu papel de forma crítica, atuante e responsável, um grande passo já terá sido dado rumo à construção de uma escola melhor. Interferir na realidade é um grande desafio e estímulo para o educador, uma vez que dessa forma ele se faz, se constitui, se realiza e também se transforma.

3.1. Planejamento Participativo

O sistema educacional estruturou-se de maneira eminentemente vertical, deixando poucas possibilidades de participação coletiva na tomada de decisões que ditariam os rumos da escola. Redimensionar a administração escolar para uma dimensão horizontal é um dos pressupostos para o planejamento participativo.

A transformação da sociedade perpassa pela concretização de uma nova ordem social que deve ter na escola o seu ponto de partida e também de chegada. É neste ambiente onde são vivenciadas as grandes contradições econômicas, políticas e ideológicas, sendo assim, campo fértil para servir de base às revoluções sociais.

É preciso propiciar à pessoa a possibilidade de poder vivenciar uma nova dimensão da vida social, na qual não participe só da execução, mas também da análise e decisão dos rumos da instituição escolar, constituindo-se presença fundamental na elaboração e no fazer do planejamento.

O planejamento escolar não deve ser só para e com a comunidade, mas essencialmente, da comunidade. É necessário que haja uma relação de comunhão, de co-responsabilidade para dar verdadeiro sentido e força ao ato de planejar.

Este modelo de planejamento obriga a um posicionamento crítico e de participação dos envolvidos, uma consciência crítica da realidade, determinando uma ação coerente e eficaz, a fim de promover as mudanças e as transformações desejadas, com vistas a uma aproximação do ideal projetado. (Dalmás, 1998, p.27).

O planejamento é parte constituinte de um processo de intervenção na realidade e conseguirá ser eficaz na medida em que propiciar a integração, reflexão, apropriação e tomada de decisões coletivas em prol de um todo estabelecido que visa a realização das pessoas e da comunidade.

Todos os segmentos escolares têm seu papel fundamental na prática do planejamento. Se todos participam das decisões, deve-se estabelecer regras claras sobre qual será a função a ser desempenhada por cada um de modo que haja integração em torno de um objetivo comum.

O direito à participação do aluno deve ser garantido, como prevê o *Estatuto da Criança e do Adolescente* (Brasil,1990). Eles devem ser ouvidos em suas expectativas e em todos os assuntos que lhes dizem respeito. Os pais e responsáveis também devem participar e contribuir em parceria com a escola.

Os Organismos Colegiados (Grêmios Estudantis, Conselho Escolar, Associação de Pais e Comunidade) são mecanismos de interlocução, participação e mobilização das diversas representações da comunidade escolar, atuando como controle social e tendo como propósito a qualidade do ensino e a eficácia das políticas públicas educacionais. Estes organismos constituem-se em mais um espaço que possibilita a atuação da comunidade no processo de planejamento.

Ao Núcleo Gestor da escola cabe a mobilização, sensibilização e coordenação das atividades de planejamento. Este deve criar mecanismos e condições favoráveis para envolver os demais segmentos visando a melhoria da qualidade do trabalho a ser desenvolvido.

Uma das grandes virtudes da educação está em ser instrumento potente de participação política. Esta participação desencadeará a vivência de valores sociais, fazendo com que a escola cumpra seu papel de preparar os educandos para o exercício pleno e consciente da cidadania.

O pensamento crítico leva a pessoa ao discernimento diferenciado frente à realidade, sendo capaz de separar o relevante do irrelevante, o principal do secundário, o transitório do estável, o aparente do essencial.

É necessário que no planejamento participativo haja o conhecimento da realidade onde se situa a escola, assim como da sociedade mais ampla, global para que a comunidade escolar envolva-se na perspectiva de sua transformação.

3.2. Planejamento Estratégico e Gerencial

Após o período de expansão e crescimento da oferta de ensino à população brasileira, surge a necessidade cada vez mais urgente de garantir uma melhor qualidade do processo educativo e controle dos seus resultados. Algumas iniciativas foram tomadas rumo a essa direção, no entanto, os esforços empreendidos ainda não conseguiram estruturar um sistema educacional eficiente e eficaz.

É constante a preocupação em conferir racionalidade ao funcionamento do sistema, em focar esforços na aprendizagem dos alunos, em melhorar a qualidade da gestão educacional e escolar e em estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados, enfim, de fortalecer a capacidade de melhoria no processo ensino e aprendizagem. Para isso, vem surgindo cada vez mais forte a tendência de trabalhar dentro da perspectiva do planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (Oliveira, 2004, p. 47).

Este modelo de planejamento apresenta-se como uma possibilidade de enfrentamento às dificuldades do sistema administrativo, contrapondo-se às idéias

do Planejamento Normativo Tradicional - PNT¹ na medida em que permite uma atuação contínua e sistemática. O planejamento estratégico, segundo Vieira e Albuquerque (2001, p.35), “[...] abre espaço para várias possibilidades na sistematização das ações, englobando o Planejamento Estratégico Cooperativo e o Planejamento Estratégico Situacional”.

O Planejamento Estratégico Cooperativo propõe uma abordagem centrada nas demandas empresariais, servindo para alavancar o mundo econômico, enquanto o Planejamento Estratégico Situacional inclui variáveis políticas, possibilitando o exercício da descentralização e da participação política e social.

Enquanto o planejamento participativo tem como propósito a participação e construção coletiva da sociedade, o planejamento estratégico visa analisar oportunidades e produzir um ambiente de lucro futuro, de permanência num horizonte mais amplo, abrindo perspectivas políticas. Já o planejamento gerencial tem como finalidade primordial a produtividade, competitividade e o lucro.

Construir capacidade e gerenciar o trabalho para obter melhores resultados requer habilidade e uma forte estrutura de suporte que vem sendo sistematizada e garantida ao sistema educacional cearense. É necessário, pois, estabelecer uma estrutura básica para proporcionar condições efetivas de implantação de ações de mudanças visando à melhoria do funcionamento e da qualidade do ensino em nossas escolas.

Essas mudanças de paradigma devem traduzir-se no compromisso irrevogável da escola com a eficiência, a eficácia e a qualidade, com a disposição de avaliar e ser avaliada, de levantar um diagnóstico preciso da realidade, de construir coletivamente sua proposta pedagógica, de definir estratégias para superar

¹ *O Planejamento Normativo – PNT, marcado pela concepção tecnocrática e economicista que deprecia a dinâmica das relações sociais, fundamenta-se na ação instrumental do modelo positivista. A ação de planejar, nesta perspectiva, constitui uma repetição de comportamentos bem-sucedidos, reprodução de normas, nas quais a exploração do futuro se limita a simples projeção quantitativa das tendências do passado. Funciona o velho adágio de que aquilo que foi bom deverá ser bom.* (Vieira e Albuquerque, 2001, p. 33).

problemas e atingir metas e da disposição de prestar contas de sua atuação e de seus resultados.

O cenário nacional e mundial mostra uma sociedade trabalhando com variáveis complexas e interligadas, com desafios de transformação e adaptação jamais enfrentados. Esta complexidade crescente passa a exigir da escola uma nova postura de enfrentamento a essa realidade imposta socialmente. O planejamento estratégico e gerencial se coloca como um caminho possível e viável para satisfazer aos anseios da sociedade atual.

O primeiro passo do processo estratégico é representado pela melhor percepção do “quem sou eu”, ou seja, nossa imagem, missão, visão de futuro, valores, recursos, função. A resposta a estas questões é substancialmente importante para planejar estrategicamente, pois se trata do ponto inicial no longo caminho da preparação e desenvolvimento do plano.

Conhecendo os pontos positivos e negativos, as possibilidades e ameaças, torna-se possível planejar mudanças estratégicas para médio e longo prazo, buscando sempre o caminho viável para transformar o negativo em positivo. O processo de planejamento estratégico propicia esta ferramenta de análise.

4. Instrumentos de Planejamento Escolar no Ceará (2004-2006)

No período aludido, identificamos nas escolas públicas do Estado do Ceará quatro modelos de instrumentos de planejamento e gestão utilizados no contexto escolar: Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB) e a por último, a Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Todos esses instrumentos possuem uma concepção e um histórico de construção diferenciado, embora em alguns aspectos haja alguma similaridade ou mesmo sobreposições entre eles.

Enquanto a proposta pedagógica, expressa pelo PPP nas escolas cearenses, se colocava como obrigatoriedade legal a partir da LDB de 1996, o PDE e o PMMEB eram instrumentais que a escola podia ou não adotar. Enquanto o PPP se caracteriza como o eixo central que norteia a concepção da escola, o PDE e o PMMEB são vistos como instrumentos gerenciais que disponibilizam ferramentas para a escola, estando o primeiro focalizado na gestão estratégica e o segundo na melhoria contínua e na gestão de resultados. A GIDE surgiu na tentativa de integrar o PPP, PDE e o PMMEB em um único instrumento pedagógico, estratégico e gerencial.

Nos tópicos a seguir estão delineadas a concepção e a estrutura de cada um desses modelos de planejamento utilizados no contexto educacional cearense entre os anos 2004-2006.

4.1. Projeto Político Pedagógico – PPP

A elaboração e operacionalização que o Projeto Político Pedagógico (Projeto Educativo) apresenta para as escolas encontram-se vinculadas às inúmeras necessidades e exigências dos órgãos educacionais envolvidos, bem como suas implicações para a sociedade no que concerne a formação da identidade sócio cultural dos educandos.

Como instrumento norteador da organização educacional, o Projeto Político Pedagógico fundamenta e torna-se a essência do trabalho que a escola desenvolve no âmbito de seu contexto histórico, o que significa espelhar a própria realidade e singularidade de cada projeto.

Busca-se explicitar o projeto pedagógico como um dos princípios da gestão democrática do ensino. Um dos desafios a ser enfrentado é o de esse projeto não negligencie o instituinte da escola que é a sua história, o conjunto dos seus atores e o seu modo de trabalhar. A instauração de um Projeto Político Pedagógico

representativo deve vislumbrar uma forma unificada de organização da escola e sala de aula. Em ambos os níveis, procurando preservar a visão de unidade.

O Projeto Político Pedagógico está intimamente relacionado às diretrizes nacionais, normas, regulamentações e orientações curriculares e metodológicas originadas nos diversos níveis do sistema educacional, como também, às práticas e às necessidades dos vários sujeitos da comunidade escolar (professores, alunos, gestores, demais funcionários, pais, associações comunitárias etc.) que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola. Vale lembrar que este espaço educativo sofre e reflete as ações existentes em nossa sociedade, sendo um espaço de enfrentamento, reflexão e transformação social.

Cada escola é única, portanto esse projeto precisa levar em conta o trabalho pedagógico como uma unidade, representando claramente as intenções da instituição. A partir dessa concepção, ele não pode ser elaborado apenas por uma pessoa nem pelos gestores da escola. Também não deve ser planejado de uma única vez, mas de forma processual e gradativa, cumprindo sua função social por meio de ações a curto, médio e longo prazos em torno de um pensar integrado e unificado.

A construção do projeto é um processo de implicação das pessoas, de negociação de valores e percepções, de diálogo clarificador do pensamento e preparador de decisões. (Alarcão, 2004, p.91).

Os desafios profissionais presentes no cotidiano da escola precisam ser pensados e equacionados de forma participante, considerando o caráter heterogêneo do coletivo escolar. Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico poderá ajudar a escola a trabalhar com esses desafios de forma mais sistemática, superando-os.

Sendo um plano global da instituição, o Projeto Político Pedagógico é trabalhado de forma hipertextualizada abrangendo tanto os aspectos qualitativos

quanto os quantitativos, podendo ser entendido como a sistematização de um processo de planejamento que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada e que define o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-técnico para a intervenção e para a mudança da realidade.

Para a escola concretizar a construção de seu projeto precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e por fim, embora não menos importante, que possa contar com profissionais que priorizem as orientações teórico-metodológicas de construção coletiva de projeto.

Um Projeto Político Pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas.

No cotidiano das escolas públicas no Estado do Ceará, conforme indicadores dos órgãos competentes tais como a Secretaria de Educação Básica (SEDUC), gerenciar e operacionalizar fazeres e saberes tendo como propósito aquisição de competências que garantam conhecimento e desempenho de qualidade para população estudantil, tem sido assumido como o ponto de ruptura do antigo processo educacional do Estado. Assim, entendemos que um elemento facilitador desse processo encontra-se ligado ao Projeto Político Pedagógico.

4.2. Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE

O PDE é uma ferramenta gerencial desenvolvida para atender aos objetivos do Programa Fundescola (Fundo de Desenvolvimento da Escola) / MEC (Ministério da Educação e Cultura), implantado desde 1999 nas escolas públicas das regiões norte, nordeste e centro-oeste do Brasil.

O PDE é um esquema de gerenciamento concebido pelos autores “Antonio Carlos da Ressurreição Xavier e José Amaral Sobrinho”, os quais se basearam no Gerenciamento da Qualidade e no Planejamento Estratégico para solucionar problemas visando gerenciar a qualidade do ensino.

No PDE, a escola analisa o seu desempenho, seus processos, suas relações internas e externas, sua metodologia, identidade, visão, missão, condições de funcionamento e resultados. A partir dessa análise ela projeta sua meta, define aonde quer chegar, que desafios adotará para alcançar seus objetivos, que processos desenvolverá, quem estará envolvido em cada ação e qual será o perfil de saída de seus alunos. (Xavier; Sobrinho, 1999, P.21).

O PDE compõe-se de duas partes: visão estratégica e plano de suporte estratégico. Na visão estratégica a escola analisa a identidade que defende, a sua concepção, o perfil de sucesso que deseja alcançar, sua missão, que constitui a sua razão de ser e seus propósitos, isto é, os alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos. No plano de suporte estratégico a escola define, a partir de seus objetivos, o conjunto de desafios, metas e plano de ação que transformarão a visão de trabalho em realidade.

Conforme documento “Como elaborar o PDE”, da preparação à implementação, este se desdobra em cinco etapas distintas, quais sejam: Preparação; Análise Situacional; Definição da Visão e do Plano Estratégico; Execução; Acompanhamento e Controle.

Para iniciar o processo de elaboração do PDE deve-se constituir o Grupo de Organização e indicar o coordenador do PDE. O diretor (a) convoca uma reunião com os gestores da escola, explica o que se pretende fazer e a importância do que será feito. Constitui, então, o Grupo de Organização e, juntamente com o grupo,

indica o (a) coordenador (a) do PDE. Tanto o grupo, quanto o (a) coordenador (a) devem ser indicados formalmente, em reunião com registro em ata.

Em seguida, o grupo estabelece um procedimento para o estudo conjunto do material do PDE. Finalmente, a comunidade escolar deve ser informada sobre o processo da elaboração do PDE em reuniões diversas com professores, demais colaboradores, pais e alunos.

As ações realizadas na etapa de preparação devem indicar responsáveis e prazos. O responsável é aquele que ficará encarregado de cuidar para que a ação se desenvolva no tempo determinado e atinja os resultados previstos, respondendo, assim, pelo sucesso da ação.

Com relação aos princípios norteadores a escola nesta etapa define os fundamentos que constituem o corpo do PDE. É quando a escola estabelece não só o que vai fazer (propósitos) e para quem (clientes e beneficiários), mas também como vai fazer (desafios), quanto (metas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento).

O PDE foi instituído nas escolas estaduais e municipais de forma gradual a partir do ano 2000, quando houve uma capacitação para os gestores escolares e logo em seguida sua elaboração pelas escolas. Em 2006, o PDE já era trabalhado em 655 unidades escolares distribuídas no Estado do Ceará.

Embora visando à promoção de uma cultura de desenvolvimento organizacional, observamos que o PDE situa-se muito mais no plano operativo e funcional, com foco na racionalização dos gastos e na eficiência das ações, mais preocupado com a dimensão técnica em detrimento das dimensões política e sócio-cultural.

4.3. Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica – PMMEB

A partir de 2001, a SEDUC inicia uma experiência em algumas unidades escolares utilizando ferramentas de gestão voltadas para resultados, em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) e a Fundação Brava (órgão financiador), conhecido como Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB).

Este programa tem como base o gerenciamento da qualidade total, estratégia adotada visando sistematizar ações com o intuito de garantir maior eficiência das instituições quanto aos resultados apresentados.

O PMMEB configura-se numa alternativa de gestão do tipo empresarial, baseada no gerenciamento da qualidade total e centrada no serviço de satisfação ao cliente. Este programa busca o controle e a produtividade por meio de planos de ação de curto prazo visando garantir um alto padrão de qualidade como condição de realização do ensino.

Nesta perspectiva, a escola é vista como uma organização que deve prestar aos seus clientes um alto padrão de qualidade para que o estado possa elevar seus indicadores, mesmo que este fato não reflita uma efetiva melhoria no processo ensino e aprendizagem, razão de ser da escola.

O planejamento emerge, na proposta, de forma híbrida, ou seja, apresentando diversas matizes das diversas abordagens teóricas que dão suporte à prática. Assim, se é possível falar em planejamento em tal programa, é válido sublinhar que não se trata de nova abordagem, mas de estratégia de refuncionalização da prática de planejamento, como foco no desenvolvimento econômico. (Albuquerque, 2005, p.219).

O PMMEB configura-se muito mais como um programa que utiliza ferramentas gerenciais com o único objetivo de atingir metas do que como um instrumento de planejamento capaz de nortear e fundamentar o trabalho desenvolvido nas escolas.

Inicialmente, o Programa de Melhoria foi implantado no Ceará com uma experiência piloto em 16 escolas distribuídas na cidade de Fortaleza com assistência presencial e à distância de consultores do INDG e técnicos da SEDUC. Em 2002, o PMMEB foi estendido para toda rede estadual com suas 790 escolas. Nessa nova fase, o Programa contou com uma escola piloto por CREDE, somando um total de 23 escolas, que foram escolhidas a partir de critérios não muito bem definidos. As demais escolas participaram do Programa por meio de adesão, registrada em um Termo de Compromisso, assinado pelo diretor de cada escola.

O PMMEB foi desenvolvido em duas vertentes: uma direcionada a área pedagógica e outra ao programa 5S. Na vertente pedagógica, o objetivo era produzir melhores resultados traduzidos no aumento da taxa de aprovação e redução das taxas de reprovação e abandono. “Na aplicação do programa 5S, visava-se uma melhoria da qualidade do ambiente expressa pela maior organização, economia de tempo, dinheiro, materiais e melhor utilização dos talentos humanos, além da saúde física, mental e ambiental” (Guia de Implementação Nº 1). Em ambas as vertentes, trabalhava-se em busca de metas estabelecidas, tendo o núcleo gestor escolar como grande articulador e responsável pelos resultados alcançados.

4.4. Gestão Integrada da Escola – GIDE

A Gestão Integrada da Escola resultou de uma demanda do Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará desenvolvido em 2004 para os anos 2005 e 2006.

Com o advento da eleição de diretores escolares em 1995, conforme preconiza a Lei Nº12.442 de 8/5/95 (revogada pela lei n 13.513 de 19/7/04) tornou-se imprescindível que as escolas passassem a ter um Plano de Gestão para o período de mandato do Diretor eleito. A este plano que o processo de escolha de diretores induziu, associou-se o Projeto Político Pedagógico (PPP), já que a LDB de 1996 aponta que toda escola precisa ter uma proposta pedagógica, e o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB).

Um estudo realizado por técnicos da SEDUC com os três instrumentos de planejamento e acompanhamento trabalhados nas escolas da rede pública do Estado do Ceará (PPP, PDE e Plano de Ação-PMMEB) mostrou que os mesmos apresentavam vários pontos de convergência. Quando a unidade escolar era solicitada a se envolver na elaboração e produção desses três documentos, o tempo dedicado ao planejamento passou a ser muito maior que o necessário, muitas vezes comprometendo a execução das ações planejadas em um ou outro deles.

Em meio a este contexto e aos múltiplos desafios da educação em nosso Estado, a Gestão Integrada da Escola propõe uma ação pedagógica mais eficiente e eficaz, levando a comunidade escolar à reflexão e ação em prol do aperfeiçoamento da aprendizagem dos alunos, na busca de um crescimento positivo dos indicadores educacionais.

A GIDE foi instituída visando possibilitar que a escola acompanhe os seus planos e resultados de forma integrada, podendo realizar ações corretivas em tempo hábil, permitindo uma evolução constante do trabalho desenvolvido pelas escolas e um direcionamento para o alcance das metas estabelecidas. Pretendia também, intensificar o acompanhamento e monitoramento por parte da SEDUC e dos Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE) perante as escolas, fortalecendo o Sistema de Educação Básica do Estado do Ceará.

A tentativa de construir um único instrumental de gestão escolar implicou num trabalho de análise de cada um dos instrumentais. Num primeiro momento, procurou-se classificar o roteiro de etapas, utilizando-se um método científico para solucionar problemas e atingir metas, denominado Ciclo PDCA².

Este ciclo, conhecido também como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. “O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos” (Campos, 2002).

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Na GIDE, as etapas do ciclo estão estruturadas da seguinte forma:

P – Planejamento e estabelecimento das diretrizes para todos os níveis escolares;

D – Implementação da proposta curricular e execução dos planos de ação;

C – Acompanhamento e verificação dos resultados alcançados;

A - Reflexão para tomada de ações corretivas e/ou padronização das melhores práticas.

Para compor o processo da Gestão Integrada realizou-se um estudo das interfaces dos três instrumentais (PPP, PDE e PMMEB). Foi analisado cada item

² PDCA (Plan-Do-Check-Act ou Planejar-Executar-Verificar-Agir) é um método de gestão que se caracteriza por um ciclo de ações que se repete continuamente de forma a incorporar alterações no ambiente.

que os constituía procurando manter a essência de cada um, buscando a complementaridade em torno de um único instrumental.

A GIDE está em andamento nas escolas da rede estadual do Ceará, tendo como foco:

- Enfoque político pedagógico: referencial pedagógico, definição do perfil de sociedade, educação e pessoas que se quer formar.
- Metas globais e estratificadas: estabelecidas na atividade-fim com definição de objetivos e políticas.
- Gerenciamento para resultados: elaboração de planos de ação, implementação e acompanhamento, padronização e tomada de ações corretivas.

Sua implantação nas escolas da rede pública estadual aconteceu em 2005, momento em que os gestores das escolas e dos CREDE receberam formação específica para implementação da metodologia da Gestão Integrada.

A Gestão Integrada da Escola foi instituída com o intuito de se buscar o aperfeiçoamento educacional para melhorar a gestão escolar no sentido de proporcionar qualidade na educação do Estado do Ceará. No entanto, se tomarmos os elementos constitutivos desta concepção, percebemos que a GIDE se articulava em torno da novidade, reforma, racionalidade técnica com possível ritualização e padronização do processo educativo.

Este instrumento foi instituído no sistema educacional cearense para provocar mudança significativa, mesmo que seja temporária e parcial. Observamos que essa mudança vem produzindo o mesmo sistema, apenas modificado, configurando-se numa introdução acrítica do novo no velho.

Como toda inovação, não se pode perder de vista a necessidade de avaliação e aperfeiçoamento, de reflexão e tomada de decisão acerca do trabalho que vem sendo realizado.

5. Conclusão

O planejamento em educação suscita o entendimento dos caminhos possíveis de ação para que haja uma efetivação do seu propósito. Em geral, parte-se inicialmente da compreensão da realidade e da definição do objetivo maior a ser alcançado. Em meio a isso, encontra-se a parte operacional que dará suporte e estabelecerá uma ligação visando aproximar o real do ideal pretendido.

Importante ressaltar que o planejamento possui um caráter político e ideológico, isento de neutralidade. Nessa perspectiva, (Vieira e Albuquerque, 2002) ressalta que “o planejamento não é um mero instrumento de organização racional, neutro e sem conteúdo ideológico; é prática situada que não pode ser tratada indistintamente do sistema social.”

Para que o processo de planejamento se efetive é necessário acreditar na possibilidade de mudança e na sua necessidade. Para que a ação de projetar seja carregada de sentido, é preciso que os educadores creiam na viabilidade de alterar a realidade e compreenda o planejamento como uma mediação necessária para esta mudança.

A necessidade do planejamento está relacionada ao interesse e a complexidade da ação a ser desenvolvida. O trabalho com a educação é um dos mais exigentes e complexos, por isso requer também um planejamento à altura. A tarefa de educar é extremamente importante para ser decidida e feita isoladamente, na improvisação, ao acaso, de qualquer jeito.

Uma escola que pensa o seu planejamento e executa-o com organização e seriedade, colherá frutos bem mais doces que outras que ficam ao reboque da improvisação e das novidades surgidas. Válido chamar atenção para a importância

da participação dos sujeitos envolvidos no processo para que a escola possa caminhar a passos largos e seguros rumo ao alcance dos seus objetivos. Pedro Demo (1995) afirma que “Educação é obra coletiva, onde não cabe paciente, ouvinte, espectador. É intrinsecamente aprender a aprender, saber pensar, para melhor intervir.” Só assim, poderemos adquirir o direito de sonhar com a construção de uma escola e uma sociedade cidadã, gerando possibilidades para que prospere a felicidade.

É preciso que nós educadores estejamos sempre alertas e imbuídos do compromisso de proporcionar aos nossos estudantes a oportunidade de verdadeiramente construir uma vida melhor e uma sociedade mais digna. Iniciar com um bom planejamento pode ser um começo para ir a busca desse ideal que acreditarei sempre ser possível, afinal não gosto de espinhos, prefiro rosas, flor que sempre fui, embora Botão.

“Quem traz no peito essa marca, possui a estranha mania de ter fé na vida!”

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALARCÃO, *Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva*. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

ALBUQUERQUE, M^a Gláucia Menezes Teixeira. *Planejamento Educacional no Ceará (1995-2002): A Escola como Ponto de Partida?* Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

BOBBIO, Norberto. *O Futuro da Democracia: Uma Defesa das Regras de Jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BRASIL, Lei Nº 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

_____. Ministério da Educação e Cultura. *Salto para o Futuro: Construindo a Escola Cidadã. Projeto Político Pedagógico*. Série de estudos: Brasília, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia*. Belo Horizonte, 2002.

CEARÁ. Secretaria da Educação Básica. *Escola do Novo Milênio: pensando o projeto político pedagógico*. Vol.1. Fortaleza: SEDUC, 2004.

_____. Secretaria da Educação Básica. *Novos Paradigmas de Gestão Escolar*. Fortaleza: SEDUC, 2005.

_____. Secretaria da Educação Básica. *Plano de Educação Básica: Escola Melhor, Vida Melhor*. Fortaleza: SEDUC, 2004.

COROACY, Joana. “O Planejamento como Processo”. In revista educação, Ano I, nº 24. Brasília: 1972.

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento Participativo na Escola – Elaboração, Acompanhamento e Avaliação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas S. A., 1995.

_____. *Política social, Educação e Cidadania*. São Paulo: Papyrus, 1994.

ELAP (Equipe Latino Americana de Planejamento). *Seminário de Planejamento*. Relatório. Porto Alegre: 1977.

FARIAS, Airton de. *História da Sociedade Cearense*. Fortaleza: Edições ao Livro Técnico, 2004.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola*. São Paulo: Cortez, 1992.

GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. GANDIN, Luís Armando. *Temas para um Projeto Político Pedagógico*. Petrópolis: Vozes, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Educação Básica: gestão do trabalho e da pobreza*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento Dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique, *Políticas Públicas e Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. *Gestão democrática da escola pública: A experiência do governo das mudanças (1995-2001)*. Fortaleza: UECE, 2004.

SANDRONI, Paulo. *Novo Dicionário de Economia*. São Paulo: Ed. Best Seller (Círculo do Livro), 1994.

SAVIANI, Dermeval. *A Nova Lei da Educação: LDB – trajetória, limites e perspectivas*. 2. ed. Campinas: Autores associados, 1997.

VASCONCELOS, Celso dos S. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). *Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma Construção Possível*. Campinas: Papirus, 1995.

VIDAL, Eloísa Maia; FARIAS, Isabel Sabino de. SAEB: O desafio de definir o foco na aprendizagem. In: CEARA. *Gestão para o Sucesso Escolar*. Fortaleza: SEDUC, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche e ALBUQUERQUE, M. G. M. *Estrutura e Funcionamento da Educação Básica*. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, UECE, 2002.

_____. *Política e Planejamento Educacional*. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2001.

VIEIRA, Maria Marlene Amâncio e AQUINO, Marisa Botão de. *Gestão Integrada da Escola 2007*, Fortaleza: SEDUC, 2006.

XAVIER, Antônio Carlos da Ressureição e SOBRINHO, José amaral. *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. Brasília: Fundescola/FNDE/MEC, 2006.