

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO DO ENSINO E
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ENSINO
NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR**

Janice Caldas Araújo

FORTALEZA –CEARÁ

2006

JANICE CALDAS ARAÚJO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ENSINO NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Planejamento de Ensino e Avaliação de Aprendizagem da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Educação.

FORTALEZA –CEARÁ

2006

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Planejamento de Ensino e Avaliação da Aprendizagem da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Educação.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da ética científica.

JANICE CALDAS ARAÚJO

MONOGRAFIA APROVADA EM: _____ / _____ / _____

Prof^a. Ms. Neide Fernandes Monteiro Veras
Orientadora

Prof^a. Gláucia Maria de Menezes Ferreira – Docente Livre
Coordenadora do Curso

AGRADECIMENTOS

- A Deus, pela maestria de estar comigo em todos os momentos da minha vida.
- À Prof^a. Docente-Livre Gláucia Maria de Menezes Ferreira, Coordenadora do Curso, por haver organizado e administrado um curso de excelente qualidade.
- A Prof^a. MS. Neide Fernandes Monteiro Veras o meu muito obrigado por sua dedicação, competência, simplicidade, segurança e amizade durante as orientações no curso e no decorrer da elaboração desta monografia.
- Aos funcionários do CETREDE, agradeço a atenção, amabilidade, presteza e apoio propiciados em todos os momentos do curso.
- Aos colegas de curso, que muito contribuíram para o meu crescimento acadêmico, pessoal e intelectual; vocês são jóias únicas no teatro da vida. Obrigada por existirem.

DEDICATÓRIA

- Ao meu esposo, Francisco de Assis Silva de Araújo e à minha mãe, Eunice Fernandes Caldas, presentes especiais de Deus, pela compreensão, delicadeza e apoio recebidos durante a realização do curso e edição desta monografia. Por tudo isto, o meu muito obrigado.

Toda ciência, comparada com a realidade, é primitiva e infantil - e, no entanto, é a coisa mais preciosa que temos.

(Albert Einstein, 1879-1955)

RESUMO

O planejamento é uma atividade essencialmente humana que prevê uma ação a ser realizada, resultando, em algumas atividades, num processo de reflexão e ação sobre a prática em curso. A escola necessita de um planejamento que organize a sua prática educativa e melhore seus resultados. Durante muito tempo, o planejamento escolar aconteceu de forma bastante autoritária. Os planos e programas eram pré-determinados por especialistas que atuavam longe das escolas, cabendo aos professores a tarefa de executá-los. Desta forma, não havia a participação da comunidade escolar nas decisões e na concepção dos planos. O planejamento escolar era entendido como uma atividade burocrática, de preenchimento de papéis, sendo realizado apenas para cumprir ordens. Em face a esta realidade, o planejamento estratégico do ensino é uma abordagem inovadora que busca rever a missão da escola através de um trabalho de participação envolvendo toda a comunidade escolar, valorizando seu saber, anseios e necessidades. Através dele todo o segmento escolar participa do planejamento, discutindo e analisando a situação da sociedade global e da escola, decidindo sobre a sua missão, objetivos e estratégias de ação, dividindo tarefas e responsabilidades. O Plano de Desenvolvimento da Escola e o Projeto Pedagógico Curricular são entendidos como instrumentos do Planejamento Estratégico do Ensino, pois são elaborados de acordo com os seus princípios. Entretanto, tais instrumentos só terão sentido se colocados em prática. A metodologia adotada para a elaboração deste estudo segue as diretrizes da pesquisa bibliográfica. O pensar estrategicamente não pode se esgotar na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola e do Projeto Pedagógico Curricular, ao contrário, deve fazer parte da cultura organizacional da escola, dinamizando a ação educativa.

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	09
2 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ENSINO	17
3.1 Conceituação	17
3.2 Princípios básicos	18
3.3 Objetivos	19
3.4 Método	20
4 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA	26
4.1 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)	26
4.2 Projeto Pedagógico Curricular	29
5 A GESTÃO ESCOLAR DINAMIZADA PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
6 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é uma atividade, essencialmente humana, necessária como trabalho de preparação de diversas atividades. Planejar é antecipar e organizar a ação para alcançar ou transformar determinada situação.

A escola necessita de um planejamento que organize a sua prática, tendo em vista a qualidade do trabalho educativo. Entretanto, o planejamento nas escolas deve ser repensado, pois ainda é encarado por muitos educadores como uma atividade meramente burocrática, de preenchimento de papéis, sem nenhuma relação com o Projeto Pedagógico Curricular da escola e nem com a prática educativa.

Durante muito tempo, o planejamento educacional aconteceu de forma bastante autoritária. Os planos e programas de ensino eram elaborados por técnicos e especialistas da educação que atuavam distante dos “muros” da escola. Os gestores e professores tinham o papel de operacionalizar os planos da forma como se apresentavam, sem ajustá-los à realidade da escola. As Secretarias de Educação planejavam as ações e as escolas as executavam. A escola não tinha identidade e nem autonomia para organizar seu trabalho e construir sua proposta pedagógica. A escola era cumpridora de normas e executora dos programas e metodologias oriundas das Secretarias de Educação.

A partir da década de 80, tendo em vista a ineficiência do sistema educacional – refletida nos altos índices de repetência e evasão e na insatisfação da população com a escola pública –, bem como as mudanças ocorridas na sociedade global, várias discussões e estudos foram sendo realizados em torno da qualidade do ensino público. Estes estudos deram origem a um novo modelo de educação que acredita na autonomia das escolas para se organizarem e construírem suas propostas de trabalho. A qualidade do ensino passou a ser entendida como um resultado de processos que ocorrem dentro da escola e não fora dela.

Desta forma, a escola que antes era cumpridora de normas e programas das macroestruturas do sistema educacional, passa a decidir, através de um trabalho coletivo com a participação dos vários segmentos que a compõem, a sua forma de atuação, organização e funcionamento. A gestão escolar que antes era centralizada nas mãos do diretor, passa a ser democrático-participativa, onde todos (pais, alunos, professores, diretores e funcionários) decidem e são co-responsáveis pelo processo educativo.

Assim, cada escola deve construir sua identidade, escolhendo o próprio caminho que irá seguir para realizar a sua função, de acordo com suas especificidades. Faz-se necessário que cada escola construa, no coletivo, seu Projeto Pedagógico Curricular, definindo sua missão, seus objetivos, suas estratégias, enfim, o fio norteador do seu trabalho que deverá orientar a ação de todos na escola.

O planejamento estratégico é uma abordagem pertinente a este novo momento e modelo de educação escolar, pois é um método que busca construir, através da participação dos atores da escola, uma visão de futuro para a instituição, definindo sua missão, objetivos, metas e ações a serem realizadas, servindo à transformação da realidade.

Por meio de pesquisa bibliográfica buscou-se fazer uma revisão sobre o planejamento estratégico na escola, destacando os pressupostos teóricos, os métodos e instrumentos dessa abordagem de planejamento. O Projeto Pedagógico Curricular é entendido aqui, ao lado do Plano de Desenvolvimento da Escola, como instrumento de planejamento estratégico na escola, porque, para chegar à sua construção é necessário um longo processo de planejamento e, também porque, como irá ser visto no decorrer da leitura, as etapas de elaboração do Projeto Pedagógico Curricular estão relacionadas com o método do planejamento estratégico. Por isso, entende-se que o Projeto Pedagógico Curricular é o resultado de um longo processo de planejamento estratégico na escola.

O trabalho elaborado tem como objetivo divulgar informações sobre o planejamento estratégico na educação escolar, enfatizando como esta abordagem propicia a construção de uma escola autônoma e democrática. Não se pode chegar

a uma gestão verdadeiramente democrática com velhas práticas autoritárias de planejamento na escola.

2 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma atividade que exige reflexão, pensamento, imaginação, ou seja, processos mentais que somente os seres humanos são capazes de realizar, daí dizer que o planejamento é uma atividade típica do homem.

Planejar é prever e organizar a ação a ser realizada para garantir a transformação de idéias em realidades objetivas. O planejamento está presente no cotidiano das pessoas nas ações mais corriqueiras como, por exemplo, quando pretende-se oferecer uma festa ou mesmo fazer uma viagem. Em ambos os casos, o processo de planejamento ocorre informalmente e, geralmente, não é registrado, ficando o “plano de ação” mentalizado, ou seja, representado apenas na memória. Em outras dimensões, o processo de planejamento pode ser mais complexo, envolvendo um trabalho de discussão e reflexão entre pessoas, pesquisas, cálculos e registros. É o caso, por exemplo, do planejamento de políticas sociais de um governo, do planejamento econômico de uma empresa, bem como do planejamento de ação de uma escola. Segundo Libâneo (2001, p.123):

As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados.

O planejamento deve fazer parte da rotina de uma escola, pois a ação do educador jamais pode ser improvisada, dada a importância e complexidade do trabalho docente. Entretanto, sabe-se que para muitos educadores o planejamento escolar é visto como perda de tempo, como uma atividade meramente burocrática de elaboração de planos, não contribuindo para o desenvolvimento de um trabalho significativo. Assim, muitos professores repetem o plano de ensino do ano anterior apenas para cumprirem obrigação, outros são do tipo auto-suficiente que pensam

que sabem de tudo e que na hora certa sabem o que fazer, por isso dispensam os planos.

Ao contrário destas práticas ainda tão comuns nas escolas, o planejamento escolar deve ser um momento de reflexão da prática pedagógica, em que a comunidade escolar, através de um trabalho coletivo, analisa a realidade da escola, discute as necessidades e os problemas que interferem no andamento das atividades e busca soluções para superá-los. É, pois, um momento de reflexão, avaliação, intervenção e realimentação da prática pedagógica.

Portanto, para alguns autores como Libâneo (2001) e Vasconcelos (2000), planejar tem um sentido bastante importante na escola, resultando, dentre outras, nas seguintes discussões:

- o porquê fazer (justificativa);
- o para que fazer (objetivos);
- o que fazer (conteúdo);
- o como fazer (metodologia);
- o com que fazer (recursos);
- verificação do fazer (avaliação).

Durante muito tempo a prática de planejamento educacional foi desenvolvida de forma bastante autoritária. Segundo Silva (1999, p.23):

Bobbitt propunha o funcionamento da escola semelhante ao de uma empresa ou indústria. Tal como a indústria, Bobbitt queria que o sistema educacional fosse capaz de especificar precisamente que resultados pretendia deter, que pudesse estabelecer métodos para obtê-los de forma precisa e formas de mensuração que permitissem saber com precisão se eles foram realmente alcançados.

Bobbitt (apud Silva, 1999) queria transferir para a escola os princípios da administração científica de Frederick Taylor. Este pensamento influenciou por

bastante tempo a educação e grande ênfase foi dada à elaboração de planos com objetivos, ações, estratégias, recursos e avaliação claramente definidos por técnicos e especialistas da educação nos gabinetes das administrações públicas. Aos demais níveis da administração como, por exemplo, diretores e professores, caberia operacionalizar os planos, tal como foram elaborados, sem fazer mudanças ou ajustes para melhor atender às necessidades do educando e da escola. Desta forma, não havia a participação da comunidade escolar na concepção dos planos, ficando a escola afastada das decisões. Distante da realidade da escola, havia um pequeno grupo de educadores considerados notáveis cuja função era planejar as ações a serem executadas por diretores, professores e alunos. Esta forma de pensar o planejamento educacional é proveniente das empresas ou indústrias, ou seja, da economia.

Contraopondo-se à abordagem de planejamento tradicional, encontra-se o planejamento estratégico, que é uma abordagem mais flexível, participativa e descentralizadora de planejamento. Enquanto no planejamento tradicional as decisões são tomadas distante das escolas e são impostas aos professores e alunos, no planejamento estratégico não se pode planejar sem a participação ou engajamento dos atores que estão diretamente envolvidos com a ação. As influências internas e externas são levadas em consideração.

De acordo com Parente (2001, p.56), se pode diferenciar o planejamento tradicional do planejamento estratégico em quatro aspectos: quanto à amplitude da ação; quanto à condução da ação; quanto à dinâmica da ação e quanto ao papel dos atores e instituições sociais.

Com relação à amplitude da ação, o planejamento tradicional tem a visão de curto prazo, parte da análise setorial e tem como ponto de partida os objetivos do plano. Já o planejamento estratégico tem uma visão de longo prazo, parte de uma análise social global e tem como ponto de partida a missão. Enquanto no planejamento tradicional a preocupação maior é com a execução do plano e alcance dos objetivos de curto prazo que, geralmente, visam operacionalizar mudanças imediatas na escola, no planejamento estratégico tem-se a missão a cumprir que busca mudanças e transformações duráveis na sociedade. O planejamento

estratégico busca mudanças não só ao nível da instituição escolar, como também e principalmente para a sociedade global.

No que se refere a condução das ações, no planejamento tradicional há uma forte centralização e imposição de decisões, sem oportunidade para mudanças e adaptações de acordo com as necessidades e realidade da instituição. O planejamento é elaborado verticalmente e imposto à escola sem consultar as pessoas que dela fazem parte. No planejamento estratégico as decisões são tomadas através de um processo de negociação onde há a participação e consulta de todas as pessoas da comunidade escolar. Assim, através de discussões procura-se chegar a um consenso sobre a ação da escola, tornando cada sujeito envolvido responsável por ela.

O terceiro aspecto diz respeito à dinâmica da ação. O planejamento tradicional é estritamente técnico e conservador, busca a harmonia e controle social, mantendo a estrutura de sociedade vigente. Dá ênfase às técnicas e instrumentos de ensino. Por sua vez, o planejamento estratégico, além do caráter técnico, tem um caráter político, pois parte de uma análise crítica da realidade buscando transformá-la. Preocupa-se com o “como” e “com que” fazer, mas também busca responder o “para quem” e “para que” fazer.

O último aspecto se refere ao papel das instituições e dos atores sociais no planejamento. Na abordagem tradicional, o planejamento de políticas, programas e projetos, a serem implementados nas escolas, é realizado de forma vertical, por especialistas que ocupam cargos elevados na administração pública, que, na maioria das vezes, desconhecem os anseios da comunidade escolar. Assim, o papel dos especialistas e técnicos é pensar e planejar as ações, enquanto as unidades escolares executam-nas, sem modificá-las ou adaptá-las à realidade da escola, sendo os atores sociais sujeitos passivos do processo de planejamento e decisões. Ao contrário, no planejamento estratégico os atores sociais participam ativamente das decisões, cabendo aos planejadores o papel de facilitadores e catalisadores do processo de planejamento.

A sociedade atual está vivenciando um momento de crise. A miséria, a violência, a destruição ambiental e o empobrecimento cultural a cada dia se

fortalecem mais, tornando-se mais evidente no cenário da sociedade. As pessoas perderam a consciência da realidade em que estão inseridas. Novas relações sociais precisam ser construídas. De acordo com Gandin (1994, p.21), faz-se necessária uma reorganização na hierarquia de valores, onde a participação deve ficar mais evidente na resolução dos problemas da humanidade. Desta forma, convém aqui defender a prática do planejamento estratégico nas instituições escolares, pois ela consolida e dinamiza a cidadania além de buscar, através da participação de todos, a transformação da sociedade.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ENSINO

3.1 Conceituação

O planejamento estratégico do ensino é fundamentado na literatura da administração empresarial. De acordo com Maximiano (2003, p.203), “planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas”.

Assim, o planejamento estratégico é um processo que visa atingir uma finalidade futura, levando em consideração as influências internas e externas à instituição e o conhecimento das pessoas envolvidas com o seu serviço.

Segundo Lück (2000, p.16), o planejamento estratégico do ensino trata-se de um “(...) esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados com forte e abrangente visão de futuro”.

O planejamento estratégico no contexto escolar ocorre quando se parte de uma análise da realidade interna da escola e da comunidade onde ela está inserida, detectando pontos fortes e fracos, tecendo objetivos, metas e ações para o trabalho da escola, através da participação de professores, alunos, diretores, pais e funcionários da escola, enfim, de toda a comunidade escolar. Este trabalho deve resultar num planejamento de ações e estratégias que não acabem em si mesmas, mas que se concretizem causando transformações na realidade social a médio e longo prazos (Gandin, 2002).

3.2 Princípios básicos

De acordo com Parente (2001, p.42), o planejamento estratégico é baseado nos seguintes princípios:

- O processo de planejamento deve ser orientado pela alta direção da organização ou setor com a participação dos atores sociais envolvidos. O papel dos planejadores é articular os diferentes atores, formar parcerias para criação de novas estratégias e ações que venham atender às necessidades da instituição. Assim, os planejadores são catalisadores do processo de planejamento e pensamento estratégico, estimulando as pessoas envolvidas a pensarem e refletirem sobre as necessidades da instituição e possíveis ações que venham superar a realidade existente.
- Participação de diversos atores com interesses diferentes e muitas vezes contraditórios, sendo necessário discussões e negociações que levem a um consenso entre os atores sobre as decisões a serem tomadas.
- O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões. A princípio, é definida a missão da organização. Em seguida, parte-se para um diagnóstico do ambiente interno da organização, detectando os pontos fortes e fracos e do ambiente externo, verificando as oportunidades e restrições impostas pelo meio. Após esta análise do ambiente interno e externo, define-se as estratégias e ações de longo prazo que visam alcançar objetivos e metas para o cumprimento da missão da instituição. Por isso, o planejamento estratégico é uma abordagem sistêmica.
- O planejamento estratégico busca atingir mudanças significativas e duráveis para a sociedade de acordo com os anseios dos atores sociais, por isso trabalho na perspectiva de longo prazo.
- É um processo participativo que exige descentralização e divisão de responsabilidades. Há um trabalho conjunto de pessoas analisando

situações, definindo ações e objetivos, de forma consciente, de uma organização.

Em face do exposto, pode-se inferir que o planejamento estratégico contempla a visão democrática, onde todos participam das decisões da escola, tornando-se responsáveis pelo trabalho desenvolvido na instituição.

3.3 Objetivos

O planejamento estratégico tem como objetivos:

- Definir de forma clara a missão, ou seja, o rumo ou horizonte de uma instituição;
- Alcançar mudanças significativas e duráveis para a sociedade;
- Conceber visões globalizantes acerca da realidade atual;
- Superar momentos de crise;
- Transformar a realidade existente;
- Centrar-se nas necessidades do coletivo;
- Envolver todas as pessoas de uma instituição ou grupo no processo de planejamento;
- Por em prática a participação como exercício de poder;
- Promover a criatividade e o pensamento coletivo.

Apreende-se dos objetivos delineados que as ações direcionadas para a efetivação do planejamento devem ser um esforço coletivo, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar, cuja finalidade é a superação das crises da educação, de modo criativo à luz do pensamento coletivo.

3.4 Método

Parente (2001, p.47), no livro Planejamento estratégico na educação, demonstra de maneira clara um método de planejamento estratégico a ser seguido na educação, composto pelas seguintes fases:

- análise da missão e diagnóstico;
- formulação de políticas e escolha de estratégias;
- programação, acompanhamento e avaliação.

É importante salientar que o método não pode ser entendido como uma orientação rígida, ou seja, como uma norma ou seqüência de etapas a serem seguidas. Deve-se ter em mente que o planejamento estratégico tem como princípio a abordagem sistêmica e não seqüencial. A diferença é que as fases e etapas do trabalho são interdependentes e não passos isolados entre si, como acontece no planejamento tradicional. O planejamento estratégico pode acontecer tanto no âmbito central do sistema educacional, no Brasil representado pelo Ministério da Educação (MEC), como no âmbito regional, representado pelas secretarias de educação dos estados e municípios e, ainda, no âmbito institucional, ou seja, nas escolas. A seguir será abordada cada fase do planejamento estratégico, seguidas de suas etapas, tendo como referência a instituição escolar.

1ª fase – Análise da missão e diagnóstico

Esta fase divide-se em 5 momentos ou etapas:

1ª etapa: Definição da missão da escola

Através de um trabalho participativo, envolvendo todos que fazem parte da escola, inclusive pais de alunos e representantes da comunidade em que a escola está inserida, é definida a missão da escola. Definir a missão da escola significa pensar e dizer para quê ela existe, qual é seu objetivo primordial e finalidades, qual a sua principal função na comunidade a que pertence, construindo sua identidade e uma visão de futuro.

Parente (2001, p.85) cita como exemplo a missão da Escola Anísio Teixeira, de Feira de Santana na Bahia:

Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais de nossa comunidade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo (SOBRINHO & XAVIER, 1999).

Ainda, segundo Parente (2001, p.49), o MEC indica que a missão deve considerar os seguintes atributos:

(i) ser clara para todos; (ii) breve, para poder ser lembrada; (iii) realista na especificação de seus compromissos e na descrição de suas funções; (iv) avaliável, para determinar se tem tido êxito no seu espaço de responsabilidade; (v) atrativa, de modo a motivar todos a assumirem um compromisso com ela.

Resumindo, a missão deve ter um significado claro e objetivo para todos os envolvidos e interessados na ação da escola. Deve ser realista e exequível no sentido de poder acontecer a partir da realidade existente. Deve estar sujeita a um processo de avaliação contínua que garanta a sua concretização, motivando e atraindo os atores a não perderem de vista a finalidade principal da instituição.

Durante a reflexão e discussão sobre a missão da instituição escolar algumas questões, dentre outras, podem ser levantadas, como por exemplo:

- Qual é a nossa missão enquanto instituição de ensino?
- Que finalidade queremos para a escola?
- Que papel desejamos para a escola em nossa realidade?
- Para que tipo de sociedade queremos contribuir?

2ª etapa: Análise das estratégias em prática

Durante este momento é feito, com representantes de todo o segmento da escola, uma análise crítica da relação entre os resultados obtidos pela escola e suas estratégias em prática. Assim, os resultados são analisados no contexto de atuação da unidade escolar, levando-se em consideração o método de ensino utilizado na escola, a política de articulação da escola com outras instâncias do sistema de ensino e com a comunidade.

3ª etapa: Análise do desempenho institucional

Nesta etapa é feita uma avaliação da atuação da instituição escolar através dos índices de aprovação, reprovação e evasão escolar, bem como através do grau de satisfação da comunidade para a qual a escola oferece seus serviços.

4ª etapa: Análise das forças e fragilidades da instituição

Aqui é feita uma reflexão crítica a respeito dos pontos fortes e fracos da instituição escolar. Nesse momento serão analisados apenas os aspectos originados no interior da escola. É importante identificar e reforçar os pontos fortes que podem ajudar na realização da missão e eliminar ou agir sobre as fragilidades que colocam em risco a finalidade primordial da escola.

5ª etapa: Análise das oportunidades e ameaças do ambiente

Esta etapa se constitui num momento de análise crítica da comunidade em que a escola está inserida. É necessário conhecer o ambiente externo de atuação da instituição e formar parcerias que ajudem na realização da função da escola. Neste momento são detectados recursos do meio que poderão auxiliar no desenvolvimento das atividades, mas também aqueles que poderão limitar ou afetar o trabalho da instituição escolar. Esta análise é tão importante quanto a do ambiente interno da escola, pois a partir dela, pode-se buscar formas de superação das restrições.

2ª fase – Formulação de políticas e estratégias

Definida a missão e realizado o diagnóstico da escola, demonstrando as forças e fragilidades, oportunidades e ameaças do meio externo, parte-se para a fase de elaboração de políticas e estratégias. Esta fase compreende quatro etapas

1ª etapa: Estabelecimento de políticas e objetivos organizacionais

Através de um trabalho coletivo e participativo, onde se busca consenso sobre as prioridades da unidade escolar, serão definidos com clareza os objetivos que se quer atingir, tendo em vista a missão da escola. Os objetivos devem se traduzir de modo simples e atravessar o trabalho da instituição nas várias séries.

2ª etapa: Formulação de estratégias

Neste momento serão definidas ações concretas a serem realizadas na escola, a fim de se alcançar os objetivos propostos. Como todas as etapas, só se sustenta no coletivo, devendo ser cuidadosamente planejadas.

3ª etapa: Estabelecimento de metas de curto e longo prazo

Através do estabelecimento de metas a escola planeja e executa as ações. A instituição escolar deverá estabelecer metas de curto e longo prazo. As metas envolvem números e estão relacionadas às prestações de serviços ou ações operacionais concretas para o alcance dos objetivos. Pode-se citar como exemplo: reduzir em 5% ao ano, a repetência e evasão escolar; comprar 500 livros de literatura infantil para a biblioteca da escola.

4ª etapa: Distribuição de papéis e atribuições

No planejamento estratégico as discussões e as decisões acontecem através de um processo participativo, envolvendo todos os segmentos da escola como, também, pessoas que demonstram interesses em seus serviços. Assim, os papéis e atribuições são distribuídos entre os atores sociais envolvidos, ficando cada um responsável em desenvolver sua tarefa que é fundamental para a realização da missão da escola. Portanto, todos são responsáveis e estão comprometidos com o trabalho da escola.

3ª fase – Programação, acompanhamento e avaliação

Esta fase corresponde a duas etapas:

1ª etapa: Elaboração de um plano de ação, ou seja, um plano estratégico

Esta etapa compreende a elaboração do plano de ação da instituição que definirá as atividades, os responsáveis, os prazos e outros detalhes. É o momento de reunir todas as propostas de encaminhamento e definir de forma objetiva e exeqüível o que fazer; quem fazer e com quem; como será feito; e quando e com que será feito. É, pois, o registro das ações que orientarão o trabalho dos atores.

2ª etapa: Estabelecimento de um sistema de monitoria e avaliação

Como se sabe, a avaliação é um processo que deve estar presente em todas as práticas. No planejamento estratégico a avaliação tem a função de investigar e pesquisar, para fornecer dados sobre as ações da instituição, objetivando possíveis correções para que a missão possa ser cumprida. Desta forma, é necessário implantar um sistema de avaliação que acompanhe o desencadeamento das ações e mostre seus resultados, redirecionando os rumos das ações e o planejamento, quando for necessário.

Se todas estas etapas e fases de planejamento estratégico escolar forem consolidadas, as instituições educativas tornar-se-ão mais democráticas, uma vez

que todos os membros da comunidade escolar se sentirão partícipe da tomada de decisão e, por via de consequência, considerar-se-ão sujeitos da construção do plano de ação da instituição.

4 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA

4.1 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

O Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) é um instrumento de gestão que orienta a escola no planejamento, execução e avaliação de suas ações. Conforme Xavier e Sobrinho (1998, p.19), o PDE “é um processo gerencial de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino, elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar e pais de alunos)”. No PDE está definido o que é a escola, qual a sua missão, o que pretende fazer, de que maneira e com quais recursos, de acordo com as decisões do coletivo que compõe a escola. Assim, a escola vai se organizando e se estruturando, construindo sua identidade e conquistando sua autonomia. A escola que antes era mera cumpridora de normas e procedimentos, que muitas vezes não condiziam com sua realidade, passa a decidir sobre si, sobre a sua atuação.

O PDE é um dos mecanismos de implementação da gestão democrática na escola, pois possibilita que ela seja gerenciada a partir de processos surgidos no seu próprio interior e por pessoas que estão diretamente envolvidas como seu serviço.

No atual momento histórico, não se admite uma escola sem identidade e sem compromisso com os alunos e com a comunidade. É necessário que as escolas se transformem em organizações capazes de definir seus valores, missões, objetivos, metas e estratégias de ação que orientem seu fazer pedagógico.

Nessa nova visão assume-se que a qualidade do ensino é construída dentro da escola, por pessoas que conhecem sua realidade e expectativas, bem como da comunidade em que está inserida, e não por pessoas que estão distantes do seu espaço. Cada escola é uma realidade, com suas especificidades e interesses e isto deve ser considerado ao decidir a ação da escola.

A construção do PDE demonstra que a escola está buscando mudanças, assumindo uma identidade própria, uma nova dinâmica, um novo compromisso e relacionamento com seus funcionários, professores e usuários, deixando de ser um receptáculo de normas. Com o PDE é possível:

- trabalhar com o planejamento de ações;
- organizar-se melhor e aproveitar bem os recursos;
- definir objetivos e obter resultados positivos;
- exercer a autonomia da escola com competência.

O PDE é composto de duas partes: visão estratégica e plano de suporte estratégico. Na visão estratégica estão explicitados os valores nos quais a escola se apóia, sua visão de futuro, sua missão e seus objetivos estratégicos que deverão ser alcançados num prazo de dois a cinco anos. Pode-se dizer que a visão estratégica constitui uma parte que trata dos fins da instituição. No plano de suporte estratégico a escola define as estratégias, metas e plano de ação que serão desenvolvidos para alcançar os objetivos da escola, ou seja, a visão estratégica. O plano de suporte estratégico compreende uma parte mais operacional que busca meios, instrumentos e parcerias para transformar a visão estratégica em realidade.

Xavier e Sobrinho (1998, p. 21) mostram um caminho, constituído de cinco etapas, a ser seguido durante a elaboração e implementação do PDE Este caminho já foi abordado no capítulo anterior, mas, para uma melhor compreensão, será aqui resumidamente apresentado, tendo em vista o tratamento didático e operacional dado por estes autores:

1. Preparação – Esta etapa se constitui num momento de sensibilização e organização do grupo para elaboração do PDE É o momento de

planejar como vai ser elaborado o plano, definindo quem vai coordenar o processo, que vai participar do grupo de sistematização e etc.

2. Análise situacional (diagnóstico) – Etapa em que é feito um levantamento sobre a qualidade do trabalho realizado pela escola, detectando os pontos fortes e fracos, o que deve ser transformado ou feito para melhorar o desempenho da escola como um todo.
3. Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico – Nesta etapa a comunidade escolar irá definir os valores da escola, a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos, bem como as estratégias, metas e planos de ação que vão ser seguidos para alcançar a missão da escola.
4. Execução – É o momento de implementação dos planos de ação da escola.
5. Acompanhamento e controle – Etapa de avaliação dos resultados do trabalho realizado. Esta etapa permite uma reorganização dos planos de ação a serem desenvolvidos de acordo com os resultados obtidos.

O PDE é largamente utilizado nas Regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste, abrangidas pelo MEC/Fundescola. É um instrumento que assegura a autonomia e o desenvolvimento da gestão democrática na escola, tendo como referencial o Projeto Pedagógico Curricular da escola, garantindo sua efetivação.

Entretanto, no Estado do Ceará, o Projeto Pedagógico Curricular é uma vertente do PDE Assim, o PDE no Ceará é um instrumento que envolve o Projeto Pedagógico Curricular (que trata do processo de ensino-aprendizagem, com foco no ensinamento do aluno e no desempenho bem sucedido do professor) e o modelo de gestão da escola.

4.2 Projeto Pedagógico Curricular

O Projeto Pedagógico Curricular, anteriormente cognominado de Projeto Político-Pedagógico, pode ser definido como um instrumento teórico-metodológico que norteia a ação da escola para a realização da sua função social. Ele é construído pela escola, de forma participativa, envolvendo todos os atores que fazem parte da instituição escolar, através de um processo dinâmico de discussão. Assim, cada pessoa envolvida se sente responsável pela concretização e eficiência do projeto, vendo nele seus anseios representados. A escola passa então a ter outro significado para a comunidade escolar, pois está a serviço dos interesses e necessidades de sua gente.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabeleceu no artigo 3º, inciso VIII, a gestão democrática do ensino, incumbindo à escola, em seu artigo 12, inciso I, a responsabilidade de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Segundo Gadotti (1997, p.35), a gestão democrática da escola significa que todas as pessoas que fazem parte dela são seus dirigentes e não apenas receptores passivos dos serviços educacionais. Alunos, pais, professores, enfim, todo segmento da escola é responsável pela elaboração e execução do seu projeto pedagógico.

Nesse sentido, cada escola deve elaborar seu próprio projeto pedagógico, através da participação de toda a comunidade escolar, delineando seu próprio caminho, levando em consideração seu contexto, limites, recursos, interesses e realidade. A escola que antes desenvolvia sua prática baseada nas decisões de instâncias superiores do ensino, agora passa a definir a sua ação educativa, respeitando as diretrizes gerais do ensino. A partir desta Lei a escola ganha espaço para construir sua própria autonomia, ampliando seu papel na sociedade.

O projeto pedagógico não pode ser confundido com um conjunto de planos de ensino ou com planos de ação da direção, professores, especialistas e etc. O projeto pedagógico é o plano global da escola. De acordo com Libâneo (2001, p.125), o projeto pedagógico:

considera o que já está instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas, etc.), mas tem também uma característica de instituinte. A característica de instituinte significa que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos, valores, ou seja, institui uma cultura organizacional.

Desta forma, o projeto parte do que já está instituído, mas buscando novas formas de atuação e organização que levem a uma mudança qualitativa no trabalho escolar. Ele é instituinte à medida que inaugura novos caminhos, estruturas, estratégias de ação e trabalhos que atendam às expectativas e interesses da comunidade escolar.

Portanto, o projeto pedagógico não parte do nada, mas sim do que já está estabelecido ou instituído na escola, e nem começa de uma só vez. Segundo Setúbal (1994, p.4):

O projeto não começa de uma só vez, não nasce pronto. É muitas vezes o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores, com algumas propostas bem simples, e que se amplia, ganhando corpo e consistência.

Assim, a construção do projeto pedagógico se inicia aos poucos, exigindo uma reflexão dos atores envolvidos na escola acerca da instituição escolar, onde vão surgindo num processo de discussão, em meio as primeiras propostas, os consensos e discensos que devem ser vistos como elementos importantes para o amadurecimento do grupo e exercício da cidadania.

Durante o processo de elaboração muitos conflitos e divergências de idéias surgem. Daí a importância de se ter um articulador forte, capaz de liderar o grupo, não permitindo o distanciamento do seu propósito. Como diz Libâneo (2001, p.126), a escola que consegue elaborar o seu projeto pedagógico dá exemplo de maturidade, profissionalismo, capacidade de liderança da direção e envolvimento da comunidade, além de demonstrar sua autonomia.

Além de ser processual e gradativo, o projeto pedagógico é inconcluso, pois sempre está sendo avaliado e modificado de acordo com as necessidades e os fatos inesperados que vão surgindo no dia-a-dia da escola. Através da realização da

práxis pedagógica (ação-reflexão-ação) e da análise da realidade social o projeto pedagógico vai se renovando para melhor atender a sua cliente.

Conforme Setúbal (1994, p.5), o projeto pedagógico apresenta as seguintes características:

- É concebido e elaborado com a colaboração de todos os agentes envolvidos na vida e funcionamento da escola (professores, alunos, pais, funcionários e representantes dos órgãos da administração do ensino);
- Está centrado nos alunos, na melhoria da sua aprendizagem;
- Considera os alunos em seu contexto real de vida, estabelecendo relações entre o conteúdo curricular e a realidade do aluno;
- Favorece a criação de estudos e reflexão para os educadores, fortalecendo a escola como espaço de formação em serviço;
- Interfere na articulação geral do currículo, na organização da escola, uma vez que busca mudanças para a melhoria do trabalho pedagógico.

As estratégias utilizadas para a elaboração do projeto pedagógico da escola estão relacionadas com os pressupostos do planejamento estratégico e estão divididas em quatro fases:

1ª) Análise ou diagnóstico da situação da escola;

2ª) Estabelecimento da linha geral do projeto, definindo aquilo que se quer construir;

3ª) Escolha das ações, das estratégias para alcançar os objetivos da escola;

4ª) Montagem do processo de acompanhamento e avaliação do projeto.

1ª Fase: Análise ou diagnóstico da situação da escola

Esta fase corresponde a uma reflexão coletiva do contexto escolar. Para construir o projeto pedagógico é indispensável analisar a situação atual da escola, indagando sobre o trabalho desenvolvido e detectando os problemas e sucessos alcançados. Esta análise deve estar voltada também para os aspectos externos à escola, verificando as dificuldades concretas do meio, bem como as possíveis parcerias que podem auxiliar a escola no desenvolvimento do seu trabalho. É importante salientar que para fazer o diagnóstico a escola precisa levantar questões de dois níveis: um mais amplo, relacionando a realidade escolar com a realidade social, política e econômica da comunidade em que está inserida, bem como da sociedade brasileira; e um outro mais específico, voltado para a atividade interna, considerando o trabalho dos seus vários atores. Algumas questões, dentre outras, podem ser levantadas nesta etapa, como por exemplo:

- Como caracterizar o contexto social, político e econômico no qual a nossa escola está inserida?
- Qual tem sido a função de nossa escola?
- Que alunos estamos formando e para que tipo de sociedade estamos contribuindo?
- Qual tem sido a participação dos pais na escola?
- Como tem sido a relação da nossa escola com a comunidade local?
- Que problemas a escola apresenta em sua estrutura e funcionamento que prejudicam a formação do aluno?
- O que nós, professores, gestores, funcionários, alunos e pais esperamos da escola?
- O que se pode fazer para melhorar a qualidade do trabalho na escola?

2ª Fase – Estabelecimento da linha geral do projeto, definindo aquilo que se quer construir

De acordo com Setúbal (1994, p.10), neste momento é definido o fio norteador do projeto pedagógico, as prioridades da escola, a linha de ação que vai atravessar o trabalho de todos na escola. Vasconcelos (2000, p.182), classifica esta fase de Marco Referencial. Segundo o autor, o Marco Referencial:

é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão do mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o “rumo”, o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências, da fé. Implica, portanto, opção e fundamentação.

Assim, o Marco Referencial pode ser entendido como um momento em que todos, num trabalho coletivo de discussão e reflexão, definem a referência, a filosofia da escola, na qual ela vai se apoiar para realizar o seu trabalho. É a busca de um posicionamento político, uma visão de ideal de homem e sociedade.

Para a realização de um trabalho de qualidade é necessário que as pessoas estejam apoiadas e fundamentadas numa concepção comum a todos, do contrário, a ação perde o sentido, enfraquecendo a força da instituição.

Algumas questões podem ajudar na construção do Marco Referencial que expressa a escola que queremos, a exemplo:

- Que sociedade queremos construir?
- Que educação essa sociedade exige?
- Que profissionais de educação pretendemos ser?
- Que alunos pretendemos formar?
- Qual deve ser a atuação dos pais?
- O que esperamos da Secretaria de Educação?
- Que Conselho Escolar essa escola necessita?

3ª Fase: Escolha das ações, das estratégias para alcançar os objetivos da escola

Feito o diagnóstico da escola e estabelecida a sua missão (seu horizonte, objetivos e compromissos), parte-se para o planejamento das ações de trabalho que deverão garantir o cumprimento da missão da escola. As ações devem ser planejadas no coletivo, levantando os recursos necessários ao que se pretende realizar, dividindo tarefas e definindo os responsáveis pela sua execução, o tempo necessário para realização das ações e etc.

4ª Fase: Montar o processo de acompanhamento e avaliação do projeto

As ações desenvolvidas na escola devem estar sendo constantemente avaliadas, de modo que permita aos educadores, pais, funcionários e alunos corrigir e replanejar ações que não estão contribuindo para a efetivação dos objetivos. Assim, durante o desenvolvimento do projeto pedagógico algumas estratégias podem se mostrar inadequadas, exigindo redefinição.

Vale ressaltar que a avaliação deve estar presente não só no momento de execução do projeto, mas também ao longo do processo de elaboração do projeto pedagógico, uma vez que é um trabalho longo, que envolve várias pessoas, contando com conflitos que poderão tornar o momento desgastante e insignificante.

É importante dizer que não existe uma receita pronta para a construção do projeto de escola. Essas fases são princípios que poderão orientar as discussões dos atores a respeito da realidade e do trabalho a ser desenvolvido pela escola.

A elaboração do projeto pedagógico dá início a um processo democrático na escola, abrindo espaço de participação dos vários segmentos que a compõem. Assim, o projeto pedagógico além de estimular o exercício da cidadania é também um meio pelo qual a escola constrói sua autonomia.

Entretanto, de acordo com Gadotti (1997, p.36), existem algumas limitações e obstáculos à instauração de um processo democrático como parte do projeto pedagógico da escola, a saber:

- a pouca experiência democrática das pessoas;
- a mentalidade das pessoas que não acreditam na capacidade do povo participar de uma gestão, de um planejamento coletivo;
- a estrutura do nosso sistema educacional que é vertical;
- o autoritarismo que impregnou a nossa prática educacional;
- o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

Apesar das dificuldades, muitas escolas e sistemas educacionais construíram seus projetos pedagógicos. No entanto, o maior obstáculo, hoje, consiste em manter a dinâmica de participação da escola e não permitir que o projeto pedagógico se torne apenas mais uma exigência cumprida, se distanciando da prática pedagógica, visto que muitos projetos estão sendo engavetados dando lugar às velhas práticas autoritárias e alienantes.

5 A GESTÃO ESCOLAR DINAMIZADA PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante muito tempo as escolas agiram como instituições autoritárias, com o poder centralizado nas mãos de administradores que não tinham compromisso com os interesses da coletividade. O diretor tinha o poder de tomar decisões sozinho, de acordo com sua vontade. Os especialistas tinham o papel de definir o processo pedagógico e as ações a serem executadas por professores e alunos.

A escola se estruturava de forma piramidal e burocrática, onde predominava a divisão do trabalho, a falta de comunicação, a concentração do saber e a centralização do poder. Este modelo de administração escolar apoiava-se nos conceitos e princípios da teoria “funcionalista”.

A partir da década de 80, tendo em vista as transformações ocorridas no mundo contemporâneo, novas idéias foram sendo construídas, emergindo um novo paradigma para a administração escolar. Várias discussões surgiram em torno da formação de um novo homem (atuante, conhecedor dos seus direitos e deveres; sujeito construtor da sua própria história), de uma nova sociedade (que valorizasse o indivíduo e o coletivo; mais justa e igualitária) e de uma nova escola (democrática, autônoma e de qualidade).

Baseando-se nesses ideais muitas escolas buscaram descentralizar o poder, criando direções colegiadas, integrando ações e promovendo uma maior participação de professores, funcionários, pais e alunos nas decisões da escola.

Essas ações resultaram em mudanças para a administração escolar, mas a proposta pedagógica permanecia quase a mesma, continuando os altos índices de

reprovação, repetência e evasão. Era necessário renovar o administrativo, mas principalmente o fazer pedagógico, que é a razão de ser da escola e que não mais atendia às expectativas da sociedade.

Nessa perspectiva, cada escola deveria escolher a melhor forma de ação, a partir de um modelo próprio, construído coletivamente pelos segmentos que a integravam, visando a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Esse novo paradigma de administração educacional foi reconhecido e legitimado com a promulgação da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) que estabelece a gestão democrática e a construção da proposta pedagógica pela própria escola, através da participação de toda a comunidade escolar (CARNEIRO, 1998).

A Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que aprova o Plano Nacional de Educação (com validade de 10 anos) – tem como um dos seus objetivos a:

democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

Esta lei, também, foi responsável pela grande corrida das escolas rumo a construção dos projetos pedagógicos.

Desta forma, se tornava obrigatória existir na escola, dentre outras coisas, a formação de Conselhos Escolares, a construção do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Projeto Pedagógico, orientado de acordo com os princípios e técnicas do planejamento estratégico.

Ao fazer uso do planejamento estratégico na construção do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Projeto Pedagógico, a dinâmica da escola se transforma e novas relações se estabelecem no interior da unidade escolar. A relação entre as pessoas deixa de ser vertical e passa a ser horizontal, onde todos têm o direito de opinar e decidir sobre a ação da escola através de um trabalho coletivo.

A prática do planejamento estratégico possibilita aos atores envolvidos na escola uma reflexão crítica acerca da realidade global e local existente, das relações sociais, do papel do homem na sociedade e da atuação da instituição escolar. Além de proporcionar a reflexão e interação entre os segmentos, o planejamento estratégico objetiva mudanças na sociedade e na escola de acordo com os anseios de todos. Por isso, o planejamento estratégico também é denominado de planejamento político-social.

A escola quando adota a metodologia do planejamento estratégico de forma adequada passa a ser um espaço de aprendizagem de todos, contribuindo para o exercício da cidadania. Os atores da escola decidem o rumo, o horizonte a ser seguido pela unidade escolar, assumindo compromissos e responsabilidades com o trabalho da escola, visando alcançar sua função.

Entretanto, apesar da mobilização das escolas para construção do seu projeto pedagógico, o que vem se percebendo é uma distância entre a prática da escola e o idealizado. Ou seja, em muitas escolas os projetos pedagógicos estão ficando engavetados e estranhos, até mesmo, aos professores. As ações da escola, as atividades pedagógicas e o currículo são planejados independentemente da proposta pedagógica da escola. O projeto pedagógico não está orientando as ações na escola, continuando a mesma dinâmica de antes. A participação dos segmentos na escola, quando acontece, é de forma camuflada, não ultrapassando o nível de colaboração e da decisão.

Em síntese, pode-se dizer que a prática do planejamento estratégico corresponde às expectativas da gestão democrática do ensino, pois abre espaço para a participação, considerando o saber e aspirações de todos. No entanto, é importante compreender que o pensamento das pessoas não está orientado para uma participação mais profunda, daí a necessidade de se desenvolver mecanismos para superar esta situação e se alcançar uma participação efetiva. A construção do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Projeto Pedagógico, embasados no método do planejamento estratégico, deve ser entendido como o ponta-pé inicial, e não como o fim, de uma gestão democrática-participativa.

6 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico do ensino tem como princípio a participação e a democratização, favorecendo a construção de uma nova realidade e de uma nova cultura política na instituição escolar. É hora de inovar a gestão do ensino através da participação, valorizando cada segmento que compõe a escola e compartilhando com ele a tarefa de construir uma escola de qualidade.

Assim, não há mais lugar para relações autoritárias, onde uns pensam e outros executam as ações, onde as decisões se centralizam nas mãos da alta direção das instituições, tanto no âmbito central do sistema educacional, como no âmbito regional e institucional.

A escola necessita de uma organização e de uma proposta de trabalho pedagógico própria, construída coletivamente pelos seus usuários, onde esteja claramente explícita a sua função social. Além disso, a escola necessita de um planejamento que oriente a sua prática e possibilite a realização da práxis pedagógica.

A construção do Projeto Pedagógico Curricular e do Plano de Desenvolvimento da Escola, através das orientações do planejamento estratégico, possibilita a escola delinear sua identidade e construir sua autonomia de forma participativa.

Entretanto, a construção desses instrumentos só tem sentido se após definidos forem levados à prática, devendo ser compreendidos como o início de um processo democrático-participativo que deve ser fortalecido a cada dia na escola.

Por fim, a prática do planejamento estratégico, juntamente com a criação dos Conselhos Escolares e dos novos critérios de escolha de diretores de escola, é um mecanismo que possibilita a construção e a efetivação da gestão democrática do ensino público. Por isso, é importante criar e incentivar uma cultura de planejamento estratégico que possa garantir mudanças verdadeiramente significativas para a escola e para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítica compreensiva – artigo a artigo**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Gestão em rede**. Brasília: Consed, nº 19, abr. 2000.

GADOTTI, Moacir. Projeto Pedagógico Curricular da escola: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, M. e ROMÃO, J.E. (Org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos de campo cultural, social, político, religioso e governamental**. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LIBÂNIO, José Carlos. O planejamento escolar e o projeto pedagógico-curricular. In: **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Planejamento estratégico. In: **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, José. **Planejamento estratégico na educação**. Brasília: Plano, 2001.

SETÚBAL, M.A. (Org.). **Raízes e asas**. São Paulo: Centro de Pesquisas para Educação e Cultura, 1994.

SILVA, Tomaz Tadeu da. Das teorias tradicionais às teorias críticas. In: **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos S.. Marco referencial. In: **Planejamento**. 9.ed. São Paulo: Libertad, 2000.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição; AMARAL SOBRINHO, José. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola – PDE**. Brasília: Projeto Nordeste/Fundescola, 1998. p.5-9, 19-27.