

PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: UM OLHAR A PARTIR DA FALA DOS PROFISSIONAIS

EDUCATIONAL PLANNING: A VIEW FROM THE SPEECH OF PROFESSIONALS

Elaine Vieira Pinheiro, elainevieira697@hotmail.com
Soraia Kfouri Salerno, soraiakfour@uel.br
Universidade Estadual de Londrina – Londrina/PR

Submetido em 08/09/2015

Revisado em 11/09/2015

Aprovado em 20/04/2016

Resumo: Esta pesquisa possui como foco o estudo do Planejamento Educacional em unidades escolares. Mediante levantamento de referenciais teóricos pertinentes, e pesquisa de campo, aplicamos um questionário aberto a Diretores e Pedagogos, oriundos da rede estadual, que atuam no município de Londrina/PR. A análise revela um contexto contraditório, próprio da educação, que contempla experiências mecanicistas e ao mesmo tempo transformadoras com resistência frente ao determinismo conservador.

Palavras chave: Planejamento. Gestão Escolar. Gestão Democrática.

Abstract: This research has focused on the study of Educational Planning in school units. By raising relevant theoretical frameworks, and field research, we apply an open questionnaire to Directors and pedagogues, coming from the state system, operating in the city of Londrina / PR. The analysis reveals a contradictory context, own education, which includes mechanistic experiments and at the same time processing with resistance against the conservative determinism.

Keywords: Planning. School Management. Democratic Management.

Introdução

Esta pesquisa possui como foco o estudo do Planejamento Educacional em unidades escolares, considerando o planejamento como recurso administrativo relevante pelo caráter político pedagógico que viabiliza pela mobilização dos sujeitos, podendo expressar a construção identitária da instituição. Partindo da correlação do local de trabalho com as determinações do sistema, na figura do Estado mantenedor, buscamos compreender a percepção dos profissionais da educação, a respeito do planejamento, que atuam no âmbito da gestão escolar, Diretores e Pedagogos. A opção metodológica pauta-se na pesquisa qualitativa, utilizamos como procedimentos o levantamento de referenciais teóricos, tais como: Ball (2011), Power (2011), Saviani (1998), Paro (2008), Calazans (2003) entre outros, e pesquisa de campo, por meio de questionário aberto à Diretores e Pedagogos do município de Londrina oriundos da rede estadual do Paraná, alcançando uma amostragem de 27% de cobertura. Procuramos reconhecer o contexto de atuação dos profissionais no Sistema de Ensino do Paraná, bem como suas demandas e especificidades na organização do trabalho pedagógico escolar.

Marco Teórico

O homem não é apenas um ser da natureza como os demais animais, é um ser dotado de vontades e necessidades, quando se propõe a atingir um objetivo se diferencia dos demais, renovando a cada dia suas necessidades, como seres exigentes por natureza nós seres humanos tendemos a buscar uma educação que esteja de acordo com tal condição, mas paralelo a isso em nossa sociedade verifica-se uma tendência que nos separa em dois grandes grupos a classe dominante detentora de recursos que podem vir a se sobrepor aos demais originando a “classe dominada”.

Pressupondo que o objetivo da escola é a formação completa do homem, a escola como instituição social responsável por tal formação, pode desempenhar papel contraditório, no sentido de que pode atender os interesses da classe dominante, ou pode se converter em instrumento de transformação social. Sabe-se que a sociedade não é algo que possui homogeneidade, de um lado a burguesia na luta pela hegemonia, do outro as classes populares na busca

por melhores condições estruturais e de existência, sabemos também que o modo de produção que paira entre tal embate atualmente em nossa sociedade é denominado capitalismo, sendo assim devido ao fato da escola se tratar de uma instituição pública custeada pelo governo, esta tem atendido os interesses preconizados pelo Estado que tem relação direta com os interesses da classe dominante, dessa forma a escola se converte em instrumento social, cultural e político.

Pensando a sincronia relativa, entre a área escolar e a área empresarial, é que propomos questões, que tratam do sentido do campo educacional e de ferramentas essenciais para o seu desenvolvimento, como o planejamento/plano, bem como de que forma os profissionais envolvidos atuam, com vistas a perceber o sentido que o sujeito coletivo traz na materialidade e (ou) no discurso para justificar sua prática. As questões levantadas tratam da utilização do planejamento como uma ferramenta a favor dos profissionais da educação, especificamente aqueles que atuam no âmbito da gestão escolar, por meio do questionário aplicado a Diretores e Pedagogos do município de Londrina oriundos da rede estadual do Paraná, alcançou-se uma amostragem de 27% de cobertura.

A identificação da realidade dos profissionais da educação responsáveis pela coordenação da escola (diretores e pedagogos), na rede estadual de Londrina, se justifica pelas seguintes reflexões: a primeira, servir como referencial para avaliar qual a realidade que estes profissionais têm vivenciado nas escolas, bem como contribuir de forma a subsidiar à superação das dificuldades relatadas.

A forma de análise utilizada se respalda como aponta Ball (2011), devido ao fato de que

[...] provê uma fonte rica de conceitos para interpretar o processo político e os efeitos da política como forma de se mover além do óbvio, de criar ligações e fomentar relações para ligar nossos recursos descritivos. Para ir além dos acidentes e das contingências que nos envolvem, é necessário iniciar de outra posição e começar do ponto usualmente excluído (BALL, 2011, p. 42).

Permitindo-nos dessa forma a análise do micro contexto e as influências da macroestrutura, a importância da teoria ou do esforço intelectual nas ciências sociais deve ser o de “subverter o poder”, envolver-se em disputas para revelar

e subverter o que é invisível e insidioso em práticas prevalentes. Ball (2011) salienta a importância da abordagem da trajetória política, argumentando que tal investida constitui uma perspectiva imprescindível no processo de análise das políticas educacionais, posto que seja nos detalhes que as fragilidades, evoluções e modificações podem ser clarificadas.

Dale e Ozga (1991; 1993) apud Power (2011), indicam que o ponto de partida para qualquer análise adequada de política e prática educacional deve envolver o reconhecimento do Estado e sua relação com o capital e aponta três em particular que podem ser identificados facilmente,

[...] há a necessidade de apoiar o processo de acúmulo de capital; em segundo lugar, o Estado deve garantir um contexto para a sua expansão contínua; finalmente o Estado precisa legitimar o modo capitalista de produção [...] (POWER, 2011, p. 59).

Dessa forma o Estado percebe na escola um importante pólo para suprimento das necessidades advindas do modo de produção capitalista, porém, através da pesquisa empreendida pressupomos que quando tais parâmetros macro nível se materializam na escola e estabelece conexão com um profissional habilitado, qualificado, tais decisões se integram (ou deveriam) com as necessidades presentes da especificidade do campo, posto que

Os parâmetros estabelecem o padrão, mas não o determinam, porque há discursos sobre currículo, pedagogia, avaliação e organização escolar que não são redutíveis ao cumprimento das necessidades externamente geradas (OZGA, 1993, apud POWER, 2011, p. 59).

Power (2011) aponta que uma análise em políticas que parte apenas do Macro contexto é insuficiente para abarcar toda a complexidade da realidade, ignoram o poder dos sujeitos e dos contextos locais na mediação, tradução e ressignificação das políticas. Entendemos assim as políticas não como entidades fixas e imutáveis, mas como objetos sempre passíveis de interpretações e traduções, constituindo-se como um fluxo contínuo em processo permanente de vir a ser.

A autora ressalta ainda a necessidade de superar a visão de que as análises macro analíticas são superiores, reforça sua oposição a uma análise estadocêntrica verticalizada, pois considera a necessidade de esta ser complementada com investigações dos detalhes, dos microcontextos.

Ao aplicar e analisar o questionário leva-se em consideração também, o que Ball (2011) aponta sobre a importância de conectar as políticas educacionais às políticas sociais, superando assim o isolamento teórico, incluindo as pessoas nas políticas, rompendo com a visão predominante de que política é algo feito para as pessoas, ou uma lei a ser seguida, elas não nos dizem o que fazer, elas criam circunstâncias, devendo o pesquisador estar atento às multiplicidades e interfaces que se apresentam sem perder de vista a luta por justiça social.

Planejamento como Ferramenta Política

Reconhecemos a importância do planejamento como uma ferramenta política, se distanciando posturas de neutralidade pelo destaque tecnicista, mas pelo reconhecimento do planejamento de valor político,

Para muitos o plano e planejamento sejam simples discursos retóricos, termos de compromissos descomprometidos, algo inócuo. Inclinamo-nos a discutir o planejamento como forma de intervenção do Estado – um surpreendente canal de condução de medidas mantenedoras do *status quo* ou, mais claramente, de repasse de medidas que agravam a perversa situação de violência na qual os “excluídos” são as maiores vítimas. (CALAZANS, 2003, p.12).

Em sua trajetória histórica no período compreendido entre 1986 e 1989 Kuenzer (1990) apud Saviani (2007) aponta o Plano como uma estratégia de repasse aos Estados e Municípios, com objetivos clientelistas (p. 162), passando segundo os autores de uma estratégia de formulação de políticas, planejamento e gestão tecnocrática, para o pólo oposto de fragmentação e descontrole justificado pela descentralização, sendo imposto e mantido por mecanismos autoritários.

E estas mesmas bases desenvolvimentistas se mantêm na atualidade, nesse sentido em 1993 sob coordenação do MEC,

Procurou traçar um diagnóstico da situação do ensino fundamental e delinear perspectivas, identificando os obstáculos a enfrentar, formulando as estratégias para a “universalização da educação fundamental e erradicação do analfabetismo” e indicando as medidas assim como os instrumentos para a sua implementação. Tendo tomado como referência a “Declaração Mundial sobre Educação para Todos” proclamada na reunião realizada de 5 a 9 de março de 1990 em Jomtien, na Tailândia (SAVIANI, 2007, p.163).

Com as pressões externas nas quais os países subdesenvolvidos eram submetidos este plano acabou por limitar-se a orientar algumas ações na esfera federal, sendo reduzido a uma função pragmática pelo atendimento às ações impostas por condições internacionais de obtenção de financiamento para a educação, desse modo

[...] no primeiro *round*, os liberais que destruíram o instrumento. Aos ouvidos desse grupo – que representa a geração do novo século – a palavra plano brotava de uma velha semântica, e não significava nada de novo: não se tratava de articular a práxis educacional no país, mas de deixá-la desenvolver-se naturalmente apenas acompanhada pela ação supletiva do Estado (MENDES, 2000, p. 18).

Dessa forma vemos um planejamento destituído de reflexão sobre a realidade a qual se apresenta, sendo concebido como um conjunto de definições genéricas de objetivos com vistas a questões orçamentárias, porém,

[...] o planejamento educacional é, nas diferentes circunstâncias, um instrumento de política educacional, isto é, a forma pela qual se busca implementar determinada política preconizada para a educação [...] a tentativa de operar transformações sociais pela ação do Estado sob a égide da ideologia do nacionalismo desenvolvimentista conduz à tensão entre a ideia de plano de educação como instrumento da ação do Estado a serviço do desenvolvimento econômico-social do país e a ideia de plano de educação como mero instrumento de uma política educacional que se limita a distribuir recursos na suposição de estar, dessa forma, preservando a liberdade de iniciativa no campo educacional (SAVIANI, 2007, p. 177).

Plano Nacional de Educação, que em sua trajetória histórica foi composto por quatro tipos de racionalidades, tem em seu início com o manifesto dos pioneiros a defesa de um caráter científico para sua implementação, no período de pós-1964 se configura como instrumento de racionalidade tecnocrática na educação, já no período de 1985-1989 pauta-se na racionalidade democrática para justificar práticas clientelistas, e finalmente a partir de 1990 apresenta-se com uma racionalidade financeira, motivada por contenções no setor educacional, como visto pelos vetos presidenciais com a aprovação do PNE/2001, na gestão FHC. Atualmente, presenciamos a tramitação lenta no Congresso Nacional, pelo clássico embate do percentual do PIB destinado à educação, bem como de interesses privatistas em fatias do financiamento público.

Planejamento na Unidade Escolar

O Projeto Político Pedagógico (PPP), numa unidade escolar, é aspecto ou elemento que pode expressar uma forma de gestão no meio escolar; definido como projeto, uma vez que é construído reunindo propostas de ação concretas a serem executadas dentro de um período determinado, chamado também político por considerar a escola um espaço para formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos que atuarão coletivamente ou individualmente na sociedade, é pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem, configurando-se como a identidade da Instituição Escolar. É a ferramenta que direciona e orienta o processo de democratização nas escolas junto à comunidade, é a oportunidade da escola juntamente com a comunidade utilizar de instrumentos legais para lutar por seus direitos, e é imprescindível que os sujeitos envolvidos no processo tenham pleno conhecimento das bases teórico – metodológicas que sustentem seu projeto.

Segundo Paro (2008) é necessário que haja uma superação da visão empresarial que se tem da administração escolar, com ações efetivas que aproximem a teoria da prática e leves os profissionais da educação a se apropriarem de uma consciência crítica elevada de forma que os instrumentalize para a prática social.

Como se percebe, o planejamento em âmbito governamental para a educação, não cumpre o seu papel como instrumento de transformação que expresse um compromisso social. O planejamento no local de trabalho, também se apresenta como elemento de contradição, sendo assim o interesse desta pesquisa em abarcar a manifestação dos profissionais que conduzem a elaboração deste instrumento.

As questões levantadas neste trabalho tratam da utilização do planejamento como uma ferramenta a favor dos profissionais da educação, especificamente aqueles que no âmbito da gestão escolar. A expressão gestão vem gerando uma dubiedade de sentidos, devido sua origem, conforme apontado,

[...] na área da educação, foi possível apreender uma relativa sincronia entre o desenvolvimento da área de administração de empresas e o “modelo” de sistema educacional implementado pelas reformas

realizadas durante os governos militares. No âmbito mais geral do sistema, foram se introduzindo os parâmetros da burocracia privada e, de certa forma, esse processo era validado levando-se em conta o que ocorria na prática do trabalho fabril, em que a produtividade, a eficiência e a racionalidade se concretizavam materialmente no resultado da produção (FELIX, 1999, p. 165).

Pensando esta sincronia relativa citada, que se dissemina no Brasil em meados da década de 90, entre a área escolar e a área empresarial, é que propomos questões, que tratam do sentido do campo educacional e de elementos essenciais para o seu desenvolvimento, como o planejamento/plano, bem como de que forma os profissionais envolvidos atuam e os elementos que utilizam, com vistas a perceber o sentido que o sujeito coletivo traz na materialidade e (ou) no discurso para justificar sua prática.

Sendo assim, o questionário foi composto pelas seguintes questões: 01- Administração e Gestão, qual o sentido dessas expressões? Há diferenças entre elas? 02- Qual o papel do planejamento para a gestão escolar? 03- Que tipo de planos a gestão escolar realiza? 04- Que documentos orientam e ou normatizam o planejamento no âmbito da gestão escolar? 05- Sobre o planejamento escolar (Projeto Político Pedagógico, PPP e Plano de Ação, PA): 5.1- Como têm sido construído? E 5.2- Há coerência entre o PPP e o PA?

Por meio do questionário aberto a Diretores e Pedagogos do município de Londrina oriundos da rede estadual do Paraná, alcançamos uma amostragem de 27% de cobertura, a qual consideramos significativa, na qual nos aproximamos da percepção dos profissionais da educação que atuam em funções de gestão escolar. Na sequência expomos o trabalho de cotejamento reflexivo das falas dos profissionais.

Administração e (ou) Gestão

Para a primeira questão, perguntamos o sentido das expressões Administração e Gestão, considerando que esses termos ora são tratados como sinônimos ora tratados como antagônicos. Assistimos uma generalização do termo gestão em detrimento da expressão administração, pressupomos como consequência dos preceitos trazidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de dezembro de 1996, que traz em sua essência segundo Saviani (1999) uma visão de mercado para educação,

Ora, a função de mascarar os objetivos reais dos objetivos proclamados é extremamente a marca distintiva da ideologia liberal, dada a sua condição de ideologia típica do modo de produção capitalista o qual introduziu, pela via do “fetichismo da mercadoria”, a opacidade nas relações sociais (SAVIANI, 1999, p. 101).

Em uma das falas dos diretores entrevistados, expressa uma desconfiança na disseminação do termo gestão,

Na verdade desconfio do termo: gestão, pois me parece uma roupagem nova do termo administrativo. Roupagem do campo empresarial utilizado na administração pública e que busca trazer em seu bojo as ideias de democracia e cooperação contra as antigas concepções que advêm de administração, como por exemplo, burocracia e autoritarismo, acredito que apesar de terminologias diferentes tanto administração como gestão diz respeito a influências sobre indivíduos visando coordená-los ou orientá-los para um determinado fim. No caso da escola pública dirigir pessoas (servidores públicos) para atender os anseios da sociedade com uma educação de qualidade, ou seja, um grande desafio frente à falta de estrutura e os poucos recursos financeiros (D2).¹

Assim verifica-se pela fala deste sujeito, a opacidade abordada por Saviani (1999), no que diz respeito à falta de clareza em relação ao termo, devido às condições precárias com as quais se depara no cotidiano escolar, apontando como impedimento para a utilização coerente do planejamento. Sendo assim, “A prática administrativa só se faz sobre um mínimo de condições, propiciadas pela disponibilidade dos recursos e que, na atual situação do ensino, são sistematicamente negadas pelo Estado brasileiro” (PARO, 2001, p.79)

A respeito de tais condições o referido autor, aponta o caráter político aliado ao caráter administrativo como uma forma de luta pela conquista das condições necessárias para sua efetiva realização, porém esse segue afirmando que a lógica da prática política não deve servir de pretexto para ignorarmos a importância determinante também da atividade administrativa, o que muitas vezes vem de instâncias superiores como mera distribuição orçamentária.

A crítica a respeito da gestão apenas como uma roupagem nova da administração se dá devido ao conceito de gestão ter suas origens e também seu destino no campo das chamadas “organizações produtivas”, ou seja, no mundo das grandes empresas típicas de economia capitalista, onde a

¹ Para preservar a identidade dos sujeitos utilizaremos (D) para identificar a fala quando o sujeito for o diretor da escola e (P) quando for o pedagogo da instituição.

administração enquanto domínio teórico-conceitual se reafirma devido a esta aproximação.

Em alguns momentos os profissionais entrevistados identificam o conceito de Gestão como mais amplo que Administração, apontando o conceito de gestão num rol de características de perfil democrático, participativo e de trabalho coletivo, enquanto que a Administração é vista como prática de perfil individual, burocrática, num papel ligado ao modelo empresarial e conservador. Nas falas citadas abaixo é possível evidenciar tal posicionamento,

Podemos dizer que administração é algo mais amplo que administração. A gestão envolve administração, mas também diálogo e a parceria com toda a comunidade escolar. A administração é mais centralizadora das ações em uma única pessoa, enquanto a gestão é composta pela figura do diretor e dos órgãos colegiados como APMF E Conselho Escolar (D4).

Sim há diferença. A administração enquanto ciência é o planejamento baseado em princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A gestão por sua vez é a administração na prática (P4).²

A administração é mais restrita a atividades econômicas. A gestão é mais abrangente, envolve a parte pedagógica, as finanças e a relação entre toda a comunidade escolar (D12)

São distintos no que se refere ao conceito de cada uma, mas na escola pública são interligados devido à gestão democrática, na qual a participação de todos é necessária (P12).

Há diferenças. Administração pode ser relacionada a uma ação escolar onde as decisões aparecem claramente compartimentadas, hierarquizadas e vertical, com os papéis bem definidos. Gestão escolar já pode ser compreendida com uma maior flexibilidade nos aspectos de poder e onde os papéis e decisões se entrelaçam na dinâmica da complementaridade da democracia (D29).

Administrar é gerenciar recursos, documentos, recursos humanos, materiais, cumprir prazos. Gestão me parece estar mais relacionada a uma proposta de “filosofia de administração.” (D29).

A disseminação do termo Gestão em detrimento de Administração é algo relevante nas falas dos profissionais, resultado de uma bibliografia disseminada no meio educacional e muitas vezes abordadas como expressões antagônicas. É importante perceber que o discurso desses sujeitos, tanto diretores quanto pedagogos, são marcados por uma literatura que a partir da década de 1990

² (P): Pedagogo

colabora para isso, para disseminar a expressão gestão como inovadora, de caráter democrático, isenta de uma análise histórica que reconhece que a expressão Gestão, provém de um bloco teórico a partir do final década de 70, que toma corpo nos anos 1990 – a Administração gerencial, pela estratégia de descentralização/desconcentração como mecanismos de responsabilização local, se apresentando como proposta para momentos de crise. Porém como aponta Paro (1998) a administração pode apresentar um caráter mediador que,

[...] manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania. Por esse motivo, tanto o conceito de qualidade da educação quanto o de democratização de sua gestão ganham novas configurações (PARO, 1998, n.p.).

Esse caráter mediador citado acima se manifesta de forma concreta no planejamento que a escola se utiliza e se configura segundo Padilha (2001) como,

[...] processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas (PADILHA, 2001, p. 30).

O profissional que possuiu a formação e conhecimentos necessários a essa busca de equilíbrio, que dará o tom de mediador ao planejamento, posto que este se configure apenas como instrumento.

Planejamento na Administração / Gestão Escolar

Quanto à segunda questão que diz respeito ao papel do planejamento na gestão escolar, partimos da sua importância como elemento essencial para a Administração/Gestão,

Considerando que o planejamento é um ato de intervenção técnica e política, seria essencial que o profissional por ele responsável (planejador) estivesse preparado para manter uma articulação permanente a fim de estabelecer coordenação entre a esfera técnica, o nível político e o corpo burocrático. Esta articulação seria indispensável para que o planejador se preparasse para manter uma postura autônoma na estrutura e no sistema de relações das instituições e da sociedade (CALAZANS, 2003 p. 15).

Dessa forma a participação dos atores locais permitiria a viabilização de uma política construída com vistas a situar o processo dando visibilidade, permitindo a verificação dos fenômenos específicos ao contexto escolar. Algumas respostas apresentadas pelos sujeitos apontam a importância do planejamento num caráter eminentemente técnico,

A visão era imediatista, não havia planejamento na escola. Fazia o planejamento somente para enviar para o núcleo. Serve como orientação para os caminhos do colégio. Não tem como seguir o planejamento (P1).

Fixar metas, analisar e conhecer os problemas que surgem (P8).

Direcionar as atividades gerais da escola (P10).

Algumas respostas também indicam um papel relevante para o planejamento sendo este um elemento importante para dar direção no alcance dos objetivos desejados, tais como,

O planejamento é essencial, ele dá as diretrizes para as ações. É um processo contínuo e permanente e requer a participação e envolvimento de toda a comunidade escolar (P9).

É fundamental para que o trabalho e administração da escola funcione adequadamente e as ações pedagógicas alcancem os objetivos (D1).

O papel é fundamental para que as ações sejam executadas e se obtenha resultados satisfatórios delas, sem planejamento não há ação com possibilidade de sucesso (D6).

As falas dos sujeitos nos remetem a reflexões sobre a construção do planejamento, como: Qual grau de alcance histórico-político do uso do planejamento para o seu campo de trabalho? Quais resultados são almejados, pensando a especificidade de cada contexto?

Calazans (2003) aponta que no modo de produção vigente, o planejamento pode ser utilizado como reforçador de peculiaridades desse modelo que acaba por sofrer restrições através das várias relações que compõe a sociedade capitalista, atingindo diretamente:

[...] a função e a postura do planejador, que passa a se comportar como um funcionário que fala e age pelo sistema (na medida em que ele não toma consciência da gravidade de tal situação). O planejador, teoricamente despreparado e desengajado da realidade, não dá conta de historicizar, de ter presentes os aspectos conjunturais e estruturais

que poderão ser colocados no centro das articulações (CALAZANS, 2003, p. 15).

Alguns sujeitos expressam esta necessidade ao planejar,

Pesquisar a busca da realidade e suas alterações, experiências que traz a teoria com base real e aplicabilidade pedagógica e científica, promover reflexão da prática pedagógica real do colégio e rever através da vivência democrática, isto é, a mediação do sujeito e sociedade (P18).

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudanças de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. Implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar de forma articulada, todos os aspectos necessários a sua efetivação (P22).

Porém, o caráter funcionalista do planejamento oriundo do campo empresarial, em alguns momentos precede o olhar deste como um instrumento a favor da gestão escolar

Uma boa administração acontece dentro de um planejamento (D22).

Construção de visões ou futuros alternativos, não só como referenciais para decisões e ações coletivas, mas como fonte de otimismo sobre as potencialidades da própria equipe (D22).

O planejamento é importante, pois é através dele que podemos nortear novas ações e assegurar a operacionalização delas. O planejamento é um processo que irá gerar produtos. Este planejamento deve estar integrado ao projeto político pedagógico (P29).

Esta última resposta pressupõe o desconhecimento do planejamento como materialização do PPP da escola, pois o planejamento não deve estar “integrado”, o próprio PPP é o documento que expressa um planejamento no âmbito da gestão escolar. Padilha (2001) alerta que

É preciso resgatar a dimensão pedagógica do planejamento como uma atividade que propicia a aglutinação em torno da escola [...] superando a prática taylorista de planejamento segundo o qual quem planeja não executa quem decide não faz e quem faz não decide (p.67).

O ato de planejar deve ser tomado sempre como um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e

racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis. Calazans (2003) aponta que:

[...] a medida que a ação do planejador de educação (educador em nossa compreensão) é exercida democraticamente, torna-se uma prática social transformadora que se explicita na vida, no trabalho e na sociedade, articulada a teorias que a fundamentam e a explicitam historicamente (CALAZANS, 2003, p.14).

Facilitando assim a concretização dos objetivos propostos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações na especificidade de cada contexto.

Os Tipos de Planos da Gestão Escolar

A terceira questão diz respeito ao Plano, um documento utilizado para o registro de decisões do tipo: o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer. Para existir plano é necessária a discussão sobre os fins e objetivos, o que vai culminar com a definição dos mesmos, dessa forma o plano é a "apresentação sistematizada e justificada das decisões tomadas relativas à ação a realizar" (FERREIRA apud PADILHA, 2001, p. 36). Plano tem a conotação de produto do planejamento. Dessa forma a terceira questão referia-se a: Que tipo de planos a gestão escolar realiza?

Em grande parte das respostas apontam o caráter do processo (participativo, democrático, harmônico, tipo da gestão...) e não o plano em si, enquanto recurso documental para visibilidade.

Participativa onde todos são consultados e deverão opinar e ajudar na execução das ações (D10).

Como se trata de pessoas, a escola procura a harmonia para manter a estrutura escolar de forma tranquila com práticas definidas de comum acordo com as mesmas (P9).

Participativa e democrática (P19).

Está organizado dentro da Gestão Democrática participativa (D23).

Como se observam, as falas dos sujeitos destacam o caráter processual do documento e não a identificação dos documentos em si.

Os planos elaborados no âmbito da gestão escolar são Projeto Político Pedagógico e Plano de Ação, sendo este gerado a partir daquele (PPP), no

entanto, obtivemos respostas voltadas para o caráter processual do documento e não a identificação dos documentos em si.

Orientações e (ou) normatizações para o Planejamento

Na quarta questão: Que, documentos orientam e (ou) normatizam o planejamento no âmbito da gestão escolar? Buscamos identificar quais as bases e normas orientadoras do planejamento nas unidades escolares. Em sua maioria os sujeitos apontaram a questão legal necessária à construção do PPP, elementos importantes denotando o marco regulatório comum a esses sujeitos,

LDB, instruções, resoluções, PPP, regimento escolar e interno (P4).

As diretrizes emanadas pela SEED, regimento escolar, PPP, caderno de subsídio pedagógico (P6).

Primeiro PPP depois a constituição do conselho escolar com base no estatuto da instituição, a constituição da APMF além desses também as instituições normativas da SEED e conselho nacional de educação. LDB e ECA (D6).

PPP (P9).

PPP, Manuais de execução dos recursos financeiros. Estatuto do servidor. ECA E LDB (D8).

O que nos causa estranheza é que o PPP foi citado pela maioria como documento normatizador, distanciando-o como elemento integrante deste processo.

Processo de Elaboração do Planejamento

A quinta questão se desdobrou em duas: 5.1 Como têm sido construído o planejamento? Na qual procuramos identificar o processo de sua elaboração. Obtivemos uma resposta massiva apontando um processo de participação, destacando o coletivo, como identificam os sujeitos.

De maneira mais democrática possível, envolvendo toda a comunidade escolar (P5).

De forma coletiva e participativa (P6).

Tem sido construído coletivamente, através de reuniões, onde são discutidas a realidade da escola, da comunidade escolar na qual está

inserida, tendo como principal objetivo obter sucesso no processo de ensino aprendizagem (D2).

Nós buscamos elaborar um projeto o mais democrático possível com a participação de toda a comunidade escolar, todos os segmentos funcionários, professores, alunos e pais (D6).

São construídos coletivamente com a equipe técnico- administrativa e pedagógica (D9).

No entanto, uma das respostas aponta para a fragilidade deste processo, pois revela um contraponto em relação à maioria das respostas, e mesmo em relação a outro sujeito da mesma escola,

Não vi o PPP e a outra pedagoga também não viu. Eu sou temporária não presenciei a construção aqui, eu sei que professores, funcionários devem estar juntos na construção (P2).

Esta resposta é instigante, pois o pedagogo, ao adentrar na escola, deverá utilizar este documento como norteador de suas ações na escola, partindo do pressuposto que

O significado do termo 'planejamento' é muito ambíguo, mas no seu uso trivial ele compreende a ideia de que sem um mínimo de conhecimento das condições existentes numa determinada situação e sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação, nenhuma ação de mudança será eficaz ou eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação (AZANHA apud PADILHA, 2003, p. 30).

O outro sujeito da mesma instituição relata,

Tem sido construído coletivamente, através de reuniões onde são discutidas a realidade da escola, da comunidade escolar na qual está inserida, tendo como principal objetivo obter sucesso no processo de ensino-aprendizagem (D2).

Inquietam-nos respostas como essas que destoam num cenário harmonioso, nos levando a imaginar se a fala harmoniosa não seria uma mera reprodução.

Outra resposta de semelhante inquietação e que destoa do tom harmonioso é a que identifica o determinismo sobre o PPP, onde diz que este é reformulado atendendo as necessidades governamentais, *“Ele é reformulado ano a ano de acordo com as necessidades apresentadas (com as mudanças de governo)”* (D14).

Entendemos que muitas vezes o Estado mediante mecanismos de controle induz o profissional a atender a demandas governamentais, distanciando o planejamento do atendimento às necessidades do contexto escolar no qual está inserido,

Portanto, o processo de construção e implementação do projeto político-pedagógico, como um instrumento de gestão democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola e à sua cultura, manifestas nos ritos e práticas dantes mencionados e na consideração da origem dos mesmos (AZEVEDO, 2005, p. 2).

Dessa forma como aponta Vasconcellos (2002),

Planejar é tentar intervir no vir-a-ser, antever, amarrar ao nosso desejo os acontecimentos no tempo futuro. Para isso, é preciso conhecer o campo que se quer intervir, sua estrutura e funcionamento [...] Acontece que a realidade não se dá a conhecer diretamente, não se entrega; o esforço de decifração e interpretação visa a apreender o dinamismo do real já configurado, tendo em vista nele entrar, seja no sentido de usufruir ou de transformar (VASCONCELLOS, 2002, p. 83)

Se pautar apenas em dados generalistas e normatizações não é suficiente para a utilização do planejamento como instrumento político de transformação através do Projeto Político Pedagógico.

Na questão 5.2: Há coerência entre o PPP e o PA? Com intuito de levantar a relação entre esses dois planos, sendo que o PA é uma proposta que retorna nesta gestão, pois na década de 90 (Gestão Lerner), foi introduzido com intuito de premiação às escolas (Gestão de Excelência), e que retorna nos últimos anos como regra para operacionalização do PPP. As respostas apontam para um percentual massivo para sua coerência, ora como integração posta, ora como busca permanente.

Tem que ter a coerência (P1).

Nunca na totalidade pelos imprevistos, mas há a busca permanente de concretizá-lo na prática em todos os âmbitos (pedagógico, didático, participação da comunidade...) (D4).

Tem porque um depende do outro, há uma correlação (P11).

Todo o plano de ação deve ser amparado pela análise essencial o PPP o qual por natureza deve ser o retrato da comunidade atingida pela escola (D25).

Todo o plano de ação deve ser amparado pela análise essencial do projeto político pedagógico o qual por natureza deve ser o retrato da comunidade atingida pela escola (D25).

Deve haver, pois o Plano de Ação é baseado no PPP ou deveria ser (P 26).

Há coerência porque o PA é feito a partir do PPP (P30).

Analisando as questões como um todo se percebe nas respostas apresentadas pelos sujeitos em consonância com os ideais com atual enfoque governamental para o planejamento, que se respalda numa racionalidade financeira, por meio de mecanismos de controle. O destaque para o Plano de Ação está para a materialidade, podendo esta sobrepor, em grau de importância ao PPP da instituição, acarretando numa concepção mecânica, pois o PPP tem a finalidade de expressar a concepção de educação, estabelece direção, uma intencionalidade³, e o Plano de Ação o ato operacional do concebido. Aspecto contraditório nas orientações que as unidades tem recebido, pois o PPP, também contempla o ato operacional.

Horta (1982) critica o fato da utilização de instrumentos de medição com os quais a realidade é julgada, sendo acrescida de outros instrumentos de um tipo de racionalidade formal técnica inadequada pra traduzir a espessura do real em nossa sociedade, assim apesar da LDB 9.394/ 96 expressar que cada escola possui autonomia para construção de sua proposta pedagógica observando suas particularidades, torna-se ilusória, o que pode causar segundo a autora dois tipos de alienação nos educadores uma no que diz respeito aos métodos de ação e outra no próprio pensamento.

Neste segundo grupo onde a alienação e dá no pensamento, a educação estaria desprovida de preceitos fundamentais de política, filosofia e economia desligada de seus fins e valores adquiridos em condições históricas e socioculturais. Dessa forma

[...] a atividade dos pedagogos passa a girar em torno dos aspectos instrumentais e regulamentares da educação, enquanto a política de fins, de que eles desertaram, é desenvolvida por administradores sujeitos a pressões de toda ordem, que eles não são capazes de

³ Cf. SEED/CGE. A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico Disponível: www.diaadia.pr.gov.br/CGE/Pedagogia. Acesso 01 de Ag de 2005.

disciplinar pelo critério da criticidade do processo educacional (VASCONCELLOS, 2002, p.36).

A figura dos profissionais da educação se converte em mera reprodução, baseados em pensamentos normativos, empenhados em regulamentar a educação de forma técnica, vivendo uma relação íntima com a administração em sua essência concreta sem pensar na especificidade do campo em que atuam.

Considerações Finais

Considerando que o planejamento é um ato de intervenção técnica e política, pressupõe-se como essencial que o profissional por ele responsável esteja preparado para manter uma articulação permanente entre a macropolítica e o local de trabalho, sendo tal esforço indispensável para que o mesmo possa manter uma postura autônoma na estrutura e no sistema de relações das instituições para com a sociedade.

O PPP é ferramenta essencial no desenvolvimento de tal processo, definindo junto à sociedade que cidadão se quer formar? Qual a finalidade da educação neste contexto? Que tipo de sociedade quer se construir? Estas devem ser perguntas norteadoras no processo de construção e execução do projeto pedagógico da escola para que as ações sejam sempre executadas visando o coletivo.

As instituições por si mesmas não planejam nada, não decidem nada e não planejam nada. São os indivíduos que decidem e planejam, ou seja o instituinte é a potência de vida, que pelo teor político, frente ao instituído pode mobilizar e promover a transformação.

Sendo assim, a aproximação da realidade pela fala dos profissionais da educação, revelam o contexto contraditório, próprio da educação, que contempla experiências mecanicistas e ao mesmo tempo transformadoras com resistência frente ao determinismo conservador. A pluralidade nas falas é reveladora do movimento dialético em que as unidades escolares estão inseridas, contemplando limites e possibilidades. Nossa posição é a de manter o diálogo com os profissionais para colaborarmos com o alcance de sentido político pedagógico ao planejamento no âmbito da gestão escolar, um planejamento que seja construído de maneira mobilizadora/participativa em prol dos anseios do coletivo se distanciando do mero formalismo burocrático, enfim, um processo

que contemple a educação como prática social transformadora, respaldado no ideal democrático.

Referências

AZEVEDO, Janete M. L.. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar.** *Jornal do Professor*, Home Page da TVE, v. 1, n.1, p. 1-5, 2005. Disponível em <
http://www.redecaes.com.br/bibliografia_janete/O%20projeto%20politico-pedagogico%20no%20contexto%20da%20gestao%20escolar.pdf > Acesso em 01 de abril de 2014.

BALL, J. Stephen. Sociologia das políticas educacionais e pesquisas crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs). **Políticas Educacionais: questões e dilemas.** São Paulo: Cortez, 2011. p. 21-53

CALAZANS, Maria Julieta Costa. Planejamento da educação no Brasil - Novas estratégias em busca de novas concepções. In: KUENZER, Acácia Z; CALAZANS, Maria Julieta Costa; GARCIA, Valter. **Planejamento e educação no Brasil.** São Paulo. 6ª ed., Cortez, 2003. (Coleção questões da nossa época; v.2I)

DOURADO, Luis Fernandes; PARO Vitor Henrique **Políticas Públicas e Educação Básica.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar – um problema educativo ou empresarial?** São Paulo - SP. Cortez editora – Autores associados. 1986.

HORTA, José Silvério Baía. **Liberalismo, Tecnocracia e Planejamento Educacional no Brasil: uma contribuição à história da educação brasileira no período de 1930-1970.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, coleção educação contemporânea/serie memória da educação, 1982

MENDES, Demerval Trigueiro. **O planejamento educacional do Brasil.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2000.

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

- PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. 1998. Disponível em < <http://www.geocities.ws/angesou/paro2.pdf> > Acesso em 30 de Janeiro de 2013.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008
- POWER, Sally. O detalhe e o macrocontexto: o uso da teoria centrada no Estado para explicar práticas e políticas educacionais. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs). **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 54-77
- SAVIANI, Dermeval. **A Nova Lei da Educação: trajetória, limites e perspectivas**. 4 ed. Campinas-SP: Autores associados, 1998.
- _____. **Da nova LDB ao FUNDEB: por outra política educacional**. Campinas-SP: Autores associados, 2007 (Coleção Educação Contemporânea)
- VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 10ª edição. São Paulo: Libertad, 2002.