



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

LUIZ DE FRANÇA LEITÃO ARRUDA

**INSERÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO
PEDAGÓGICO DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSOR
MILTON FAÇANHA ABREU**

**REDENÇÃO - CE
JULHO/2014**

LUIZ DE FRANÇA LEITÃO ARRUDA

**INSERÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO
PEDAGÓGICO DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSOR
MILTON FAÇANHA ABREU**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Professor Orientador: Dr. José Weyne de Freitas Sousa

REDENÇÃO - CE
JULHO/2014

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte
Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

A817i

Arruda, Luiz de França Leitão.

Inserção do planejamento estratégico no contexto pedagógico da escola de ensino médio professor Milton Façanha Abreu. / Luiz de França Leitão Arruda. Redenção, 2014.

31 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. José Weyne de Freitas Sousa.

Inclui Referências.

1. Administração pública 2 Planejamento estratégico. 3. Autonomia. I. Título.

CDD 354

RESUMO

O presente trabalho objetiva destacar a importância do Planejamento Estratégico na gestão da EEM Prof. Milton Façanha Abreu dentro do contexto pedagógico. Apresenta ainda um pequeno histórico do planejamento, assim como a necessidade de incluí-lo no currículo, embasado na autonomia e nas políticas públicas implantadas nos últimos anos. Por fim, enfatiza os instrumentos e o plano de ações para sua implantação através da visão estratégica, bem como destaca algumas opiniões de como devem ser tratados o planejamento para o presente, com uma visão de futuro através da participação efetiva dos integrantes da comunidade escolar. Realizado através de constantes leituras de diversos autores, observações e diálogos com integrantes da escola, este trabalho torna-se documento de suma importância a quem deseja conhecer um pouco mais sobre o tema.

Palavras-chave: Planejamento - currículo - planejamento estratégico - autonomia

ABSTRACT

This paper aims to highlight the importance of strategic planning in managing EEM Prof. Milton Achievement Abreu within the teaching context. It also presents a history of the small planning, as well as the need to include it in the curriculum, based on autonomy and implemented in recent years in public policy. Finally, the instruments and emphasizes the action plan for its implementation through strategic vision, as well as highlights some opinions on how the planning for the present, with a vision of the future through the effective participation of members of the school community should be treated. Accomplished through constant readings of various authors, observations and dialogues with integantes school, this job becomes very important document to those who want to know a little more about the topic then.

Keywords: Planning - CV - Strategic planning - autonomy

LUIZ DE FRANÇA LEITÃO ARRUDA

INSERÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO
PEDAGÓGICO DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSOR MILTON
FAÇANHA ABREU

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública
da Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.
Instituição

Prof. Dr.
Instituição

Prof.Dr
Instituição

Redenção - CE
2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 CONCEPÇÕES FUNDAMENTAIS RELACIONADAS A PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.1 Considerações sobre planejamento	9
2.2 O planejamento estratégico um breve histórico.....	11
2.3 A abertura democrática no Brasil e o estado necessário	13
2.4 O planejamento, a Lei e o currículo	14
3 ANÁLISE DO PLANO ESTRATÉGICO APLICADO NA EEM PROFESSOR MILTON FAÇANHA ABREU	18
3.1 Autonomia escolar, eficácia e resultados	21
3.2 Políticas públicas como instrumentos de planejamento estratégico	22
3.3 Planejamento Estratégico: embasamento para sua aplicação no contexto da EEM Prof. Milton Façanha Abreu.....	23
4 PLANO DE GESTÃO DO DIRETOR COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSOR MILTON FAÇANHA ABREU.....	25
4.1 NOVA ESCOLA, NOVO RUMO.....	26
5 PLANO DE AÇÕES.....	27
6 CONCLUSÃO.....	28
7 REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Em uma trajetória profissional, deve-se buscar desenvolver propostas que modifiquem, solucionem ou desenvolvam métodos eficientes de planejar de forma não burocrática, culminando na busca de soluções no final do processo. O que nem sempre é possível.

Estratégia, dedicação e busca de aprendizados constantes são essenciais para resultados satisfatórios em todas as atividades humanas. Na educação não pode ser diferente. Entretanto, o que se observa é que o sistema educacional brasileiro ainda não se ajustou aos novos princípios e finalidades da educação escolar. Este “fenômeno” ocorre na maioria das unidades escolares dos municípios.

A EEM Professor Milton Façanha Abreu, localizada na zona urbana de Mulungu, possui atualmente 456 alunos no turno diurno (manhã e tarde), conta com um quadro de vinte professores, Núcleo Gestor, sendo um diretor geral, um coordenador pedagógico e uma secretária, além de oito funcionários da manutenção. Apesar de ser uma escola de pequeno porte, as instalações físicas do prédio apresentam boas condições. Há oito salas de aula, uma sala de multimeios, auditório, laboratório de informática, laboratório móvel de ciências, além de uma cantina. Esses mecanismos são propícios a um desempenho satisfatório na execução das atividades escolares, principalmente no que se refere à implantação de estratégias de planejamento.

As propostas de Planejamento estratégico na referida escola, mesmo contando com o ativismo da maioria dos alunos, ainda não conseguiu efetivar-se no cotidiano escolar. As ações são executadas apenas num curto espaço de tempo, como exemplo temos os resultados das assembleias de professores, alunos e pais. No entanto, logo caem no esquecimento, “indo por terra” os intuitos de efetivação e melhorias dos resultados de maneira satisfatória.

Estimulado por este Curso de Especialização e diante da proposta de elaboração deste TCC, propõe-se incluir no cotidiano da escola e da comunidade a efetivação do Planejamento Estratégico, focando a questão “Como inserir o Planejamento Estratégico no Contexto Pedagógico da Escola de Ensino Médio Prof. Milton Façanha Abreu?”.

A relevância do projeto é intervir na dinâmica da escola, com a participação de alunos e professores, possibilitando potencializar novos caminhos metodológicos, além de buscar alternativas na solução de problemas habituais.

Na elaboração deste plano, a contribuição de vários autores que abordam o assunto, foi fundamental para a vinculação entre a teoria e prática no cotidiano escolar, tendo em vista o entendimento das questões que inquietam a sociedade moderna. Dentre essas preocupações, está o planejamento, induzindo alunos e mestres à ética, à cidadania, através de práticas pedagógicas plausíveis.

Os autores aqui procedentes corroboram a respeito de mudanças cada vez maior na sociedade e na cultura, o que nem sempre são acompanhadas pelas práticas escolares, pedagógicas e decisões curriculares.

Na questão do planejamento, a valiosa contribuição de Martinez & Lahone (1977), Mello (2005), Gadotti (1993), Porto (1998), Dargnino (2009), Dourado (2006), O'Donnell (1976), Moreira & Candau (2003), Amaral (2008), Piletti (2007), Bergue (2010), Teixeira (2009), além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) e dos Parâmetros Curriculares Nacionais (2002), e foram primordiais na elucidação do processo.

Quanto ao entendimento da análise da aplicação do Planejamento estratégico na escola, os autores: Gadotti (1998), Moreira (1995), O'Donnell (1976), Teixeira (2009), Bonamino (2009), Bergue (2010), além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), como também a Constituição Brasileira (1988) e os Parâmetros Curriculares Nacionais (2002) foram imprescindíveis para conjecturar o contexto.

Finalmente são apontados os prováveis obstáculos ou fatores que possam dificultar a concretização e eficácia do plano. Almeja-se, com esse propósito, fornecer subsídios para proporcionar aos alunos e professores, conhecimentos adequados à realidade da qual fazem parte, conduzindo-os a protagonizarem atitudes e ações tendo em vista estratégias de planejamentos mais autênticos e eficazes na Escola de Ensino Médio Prof. Milton F. Abreu no município de Mulungu.

2. CONCEPÇÕES FUNDAMENTAIS RELACIONADAS A PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO

O processo de aplicação do planejamento no modelo de educação tradicional, é ainda muito presente no cotidiano escolar, tornando a qualidade do ensino desmotivadora para grande parcela dos professores e alunos. A supervalorização dos conteúdos e conhecimentos conduzidos de forma mecânica e tecnicista pelos mestres renega o sociointeracionismo, o protagonismo, além dos avanços sócio-tecnológicos da atualidade. O Planejamento não deve ser tratado apenas como uma obrigação metódica, rotineira e burocrática, exigido pelo sistema educacional visando apenas à aplicação de disciplinas a serem transmitidas aos estudantes com finalidade meramente reprodutivista, conteudística, sem definição de valores como a visão e missão, além de focar em objetivos individualizados de avaliação quantitativa. Todo este processo é realizado de maneira superficial, sem a certeza de um feedback concreto e efetivo, tornando o processo ensino-aprendizagem um círculo vicioso na maioria das escolas brasileiras, notadamente na Escola de Ensino Médio Professor Milton Façanha Abreu.

De acordo com Martinez; Lahone:

Entende-se por planejamento um processo de previsão de necessidades e racionalização de recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original. (1977, p.11)

Mesmo diante de definição tão crédula, basilar e fundamental, percebe-se que parte significativa dos professores tem verdadeira ojeriza ao ato de planejar, rejeitando, rotulando e transformando este importante momento na vida metodológica-educacional, numa maneira de desvirtuar os seus objetivos sem chegar a propósitos e de pouca funcionalidade prática. À medida que a sociedade passa por transformações, o sistema educacional também deve acompanhar essas mudanças. Se a palavra planejamento significa fundamentalmente, dentre outras, “idealização”, “premeditação”, “programa”, “concepção”, este deve ser modificado, aperfeiçoado de acordo com o tempo, o espaço, o interesse, o momento ou a situação exigirem para geração de conhecimento, proporcionando melhorias na qualidade do trabalho profissional, assim como no contexto do serviço público de qualidade. Para tanto, e também,

os próprios cursos de formação profissional devem conter em sua estrutura metodológica, ações que direcionem para esse paradigma.

Na afirmação de Delizoicov; Angotti; Pernambuco(2007):

Nos cursos de formação continuada para professores, percebe-se excessiva preocupação com a perspectiva metodológica a ser adotada. Geralmente, os professores, com base em sua vivência na sala de aula, solicitam oficinas pedagógicas para saber como desenvolver, passo a passo, determinada metodologia, acreditando ser a única responsável pelo sucesso de todo o processo de ensino/aprendizagem. (2007, p. 161)

No mundo acadêmico, nas faculdades em que os cursos de licenciaturas são ministrados, o planejamento também é enfocado como forma de preenchimento curricular, ou mesmo como um meio “paliativo”, diga-se de passagem, somente para formalizar o plano pedagógico sem preocupação com os seus resultados práticos e efetivos. Isso faz com que os futuros profissionais concluam estes cursos enfocando/privilegiando/desenvolvendo e fazendo cumprir de forma superficial o verdadeiro sentido do planejamento, já que o mesmo é tratado de maneira tradicional e sem uma visão de causa e efeito prático.

Como resultado temos os “modismos” em que “fórmulas” e propostas são apresentadas em/a cada período ou fase educacional, sendo tratadas como “salvadoras” dos problemas educacionais. Dessa forma surgiram “os centros de interesse”, “temas geradores”, “pedagogias por projetos”, entre outros, que logo são abandonados com o surgimento de cada nova proposta.

Cabe salientar que uma parcela dos referidos profissionais, ocuparão, em determinados períodos, cargos ou funções no serviço público, sendo denominados “agentes públicos”, que na definição de Bergue (2010), no módulo sobre “Comportamento Organizacional” , do Curso de Especialização em Gestão Pública, como “recursos, ou seja, recursos humanos no contexto das organizações públicas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”, e que na formulação de Mello(2005), os classifica em diferentes categorias, a saber:

“Agentes políticos”, que são os componentes do governo em seus primeiros escalões, por exemplo, os chefes do Poder Executivo (presidente, governador e prefeito) e seus imediatos (ministros e secretários); os membros das corporações legislativas (senadores, deputados e vereadores); os membros do Poder Judiciário (ministros, juízes e desembargadores); do Ministério Público (promotores, e procuradores de justiça); e do Tribunal de Contas(conselheiros e auditores substitutos).

“Servidores públicos”, pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantém um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos.... (2005, p.16)

No entanto, notadamente, a atuação de grande maioria desses “agentes públicos” está condicionada apenas ao ato de cumprir e fazer cumprir horários e procedimentos burocráticos sem se importar com a qualidade, eficiência, eficácia e efetividade das ações empreendidas durante o exercício de suas funções. Enquanto isso, o usuário, que deve/ou pelo menos, deveria ser o principal beneficiado por esses servidores são tratados apenas como “favorecidos” dentro de um sistema arcaico de administração planejada de forma clássica, “tradicional”, ou até mesmo “copiada” de modelos estrangeiros.

A esse propósito, Gadotti (1998), declara com muita propriedade:

A crise de paradigmas também atinge a escola e ela se pergunta sobre si mesma; sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura, pelo pluralismo político, pela emergência do poder local. Nessa sociedade cresce a reivindicação pela participação, autonomia e contra toda forma de uniformização; cresce também o desejo de afirmação da singularidade da cada região, da cada língua etc. A multiculturalidade é a marca mais significativa do nosso tempo. (1998, p.15)

Há extraordinária turbulência no cenário da vanguarda e de grande magnitude em todos os campos de atividades. Estamos em uma fidedigna conflagração de oportunidades. Há turbulência no mundo atual, em nosso interior e em atividades a serem exercidas em qualquer área do conhecimento ou em qualquer instituição. Por isso, é necessário abrir uma visão estratégica sobre a vida profissional, inserindo estratégias de planejamento e potencializar-se a cada minuto, buscando ser resiliente e preparado para as mudanças que se emolduram a cada minuto nos espaços e nas atividades ocupadas pelos “agentes públicos” nas instituições. A população cobra a cada dia mais qualidade no serviço público, em que todos estão disputando um pequeno lugar na imensa fila ao lado da concorrência, em qualquer segmento da economia, agravada pelo capitalismo globalizante.

2.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – Um breve histórico:

O planejamento estratégico encerra várias citações em produções científicas, além de se tornar referência em iniciativas inovadoras de companhias de diversos setores ou domínios empresariais.

De acordo com Porto (2014), Planejamento estratégico, o qual ele denomina “Plano Estratégico” pode ser entendido sob diversas nuances:

Numa primeira aproximação, pode-se considerar um Plano Estratégico (esteja ele escrito ou não) como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num

horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Conceitualmente, o significado de Plano Estratégico é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro ("ano horizonte"), num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.

Numa perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

A percepção estratégica é, por vezes, mais poderosa que os mecanismos do planejamento. Nesta circunstância, a visão é artifício fundamental de todo o processo.

O Estado teve o planejamento Estratégico como princípio a partir do momento da necessidade de reconstrução da sociedade. Teve origem na Revolução russa de 1917, na planificação da economia. No entanto, em virtude do excessivo controle do Estado, tornou-se inviável e acabou fracassando. Mesmo após o término da Primeira Guerra Mundial, com a crise de 1929, a então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) foi a nação a consagrar o planejamento como instrumento de restauração, visando solucionar a situação estagnada em que se encontrava.

Quanto aos países capitalistas, Dargnino (2012) esclarece que o planejamento:

Passou a ser visto pela esquerda, como uma possibilidade de superar as relações sociais e técnicas de produção capitalistas na direção de algum tipo de socialismo. E, pela direita, como uma maneira de evitar "as falhas" de mercado e, assim, substituir racionalmente ainda que parcialmente, o seu papel como ente regulador e alocador de recursos. (DARGNINO, 2012, p. 23)

Segundo Dias (2003) "como instrumento governamental de orientação econômica" o planejamento da URSS foi realizado de forma determinada, com um viés centralizador e demasiadamente controlador dentro da perspectiva dos países capitalistas.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial foi desenvolvida a sua aplicação aos países do bloco comunista e iniciada em países de economias mais abertas chegando, de acordo com Dias (2003), à França e ao Japão tendo o seu método introduzido em países "subdesenvolvidos" apenas na década de 1950 a 1960.

O planejamento assume um destaque no cenário internacional, por ocasião de crise global, tendo as tensões de mercado como fundamento para a adoção do planejamento por países de economia de mercado. As crises do México em 1994-1995, dos "Tigres Asiáticos" e outras economias do Sudeste Asiático em 1997-1998, da Rússia e do Brasil em 1998-1999, e

mais recentemente, crise da Argentina de 2001-2002, estimulando governos na mudança de rumos de suas economias.

No caso do Brasil, o “planejamento estratégico” nunca teve uma cultura efetiva. Basta voltarmos ao tempo em que as ações governamentais eram pensadas e realizadas de maneira ditatorial, discricionária, clientelista, patrimonialista, aleatória e desproporcional aos anseios dos cidadãos. As decisões eram tomadas de forma vertical, ou de “cima” para “baixo”. Para tanto os detentores do poder chegavam a utilizar a força no intuito de que essas decisões fossem cumpridas- de preferência- ao “pé” da letra’. Cada proposta servia apenas para manter e/ou aumentar concentração de renda a uma minoria, que além de “amigos” do poder era proprietária dos meios de bens de produção e/ou de capitais.

Este contexto é metaforizado por O’ Donnell (1976):

O primeiro componente da matriz deste tipo de Estado é o chamado "corporativismo bifronte" que combina uma face "estatista" que leva à "conquista" do Estado e à subordinação da sociedade civil com outra "privatista" que colocou a serviço dos setores dominantes suas áreas institucionais próprias. (1976, p.1).

Características próprias do Estado Herdado, no qual o poder econômico e político concentram-se nas mãos de uma classe minoritária e que no caso do Brasil, teve como ápice o período da Ditadura Militar de 1964 a 1985. Nesse contexto o planejamento teve um viés demagógico e manipulador, apesar do crescimento vertiginoso do Produto Interno Bruto que chegou ao patamar de 14%. Apesar desse extraordinário crescimento, a distribuição do referido PIB não foi equitativamente partilhada. Obras faraônicas foram construídas para satisfazer a megalomania dos detentores do poder, porém faltaram Políticas Públicas que atendessem aos anseios da imensa maioria dos brasileiros. O então “czar” da economia e Ministro do Planejamento, Delfim Netto, chegou a declarar “é preciso fazer o bolo crescer, para depois ser dividido”. Até hoje, duvida-se do destino de cada fatia desse “bolo”. O Estado Herdado pela redemocratização do País, foi um sistema deficitário, devido aos empréstimos sucessivos a bancos estrangeiros, como o FMI para financiamento das vultosas e dispendiosas obras realizadas nos 20 anos de ditadura militar.

2.3 – A abertura democrática no Brasil e o Estado Necessário

Após 20 anos de retrocesso político, o Brasil vem passando por diversas situações político-econômicas que através da democratização, os setores marginalizados da sociedade vêm conquistando espaços, a partir dos movimentos sociais, mesmo que de forma demorada e calcada de resistências dos setores conservadores da política e da economia nacional.

A afirmação de Dagnino (2012) aposta que:

Se não for possível promover um processo de transformação do “Estado Herdado” em direção ao “Estado Necessário” que busque satisfazer as necessidades sociais represadas ao longo de tanto tempo, o processo de democratização pode ter dificuldade ou mesmo fracassar, com enorme esterilização de energia social e política. É claro que para satisfazer àquelas demandas, o ingrediente fundamental, que não depende diretamente do

Estado, está relacionado a uma ampla conscientização e mobilização política que se espera ocorrer sem maiores custos sociais além do que a sociedade vem pagando. (2012, p. 29).

O Estado Herdado pode ser convertido no Estado necessário, que é aquele capaz de atender as necessidades de sua população e priorize tais necessidades de seu povo e forme os cenários ideais para o seu desenvolvimento, a partir do momento em que o próprio sistema político econômico encerre em seu bojo: burocracia reduzida, lisura, sensatez, previdência, aliados à confiabilidade da população. Por outro lado, igualmente, a sociedade deve ser consciente de seus direitos e deveres. Para tanto, as mobilizações através dos movimentos sociais torna-se mister na conquista das políticas públicas e das políticas sociais advindos da consistência, circunspeção, conveniência e eficiência desses movimentos.

No Brasil, a maioria das políticas públicas teve como gênese os movimentos sociais. Isso decorre das mobilizações e articulações dos diversos setores inquietos com a situação vigente em cada momento, em cada situação, ou encerramento de determinados ciclos e das necessidades urgentes, gritantes e até mesmo inadiáveis, relativos a uma ocasião específica. Entretanto, carece de modelos de gestão mais ágeis e flexíveis. Além do mais, as políticas públicas necessitam ser elaboradas, construídas e efetivadas a partir das novas percepções contemporâneas, através do atendimento aos reais anseios da sociedade.

A educação também precisa de inovações em seu contexto curricular/pedagógico. Os jovens estudantes, notadamente os do Ensino Médio, demandam ações, atitudes, competências, habilidades, em busca de uma reformulação do cotidiano escolar. Buscam conteúdos significativos às suas vidas pessoais e profissionais e não mais os planos construídos nos escritórios pedagógicos ou de referências governamentais, que tornam seu cotidiano pedagógico sem sentido e significado.

2.4 - O Planejamento, a Lei e o currículo

À medida que a sociedade passa por transformações, o sistema educacional também deve acompanhar essas mudanças. Se a palavra currículo significa, dentre outras, “percurso”, este deve ser modificado, aperfeiçoado de acordo com o tempo, o espaço, o interesse, o momento ou a situação exigirem para geração de conhecimento. Para que esse percurso seja modificado, estratégias são necessárias para o aperfeiçoamento e/ou adequação das mesmas.

Para tanto, Moreira & Candau (2008) afirmam que:

- (...) diferentes fatores sócio-econômicos, políticos e culturais contribuem para que currículo venha a ser entendido como:
 - a) Conteúdos a serem ensinados e aprendidos;
 - b) Experiências de aprendizagem escolares a serem vividas pelos alunos;
 - c) Os planos pedagógicos elaborados por professores, escolas e sistemas educacionais;
 - d) Objetivos a serem alcançados por meio do processo de ensino;
- Processos de avaliação que terminam por fluir nos conteúdos e nos procedimentos selecionados nos diferentes graus de escolarização. (2008, p.18).

Dessa forma, percebe-se o quanto o processo educacional envolve tanto o sujeito em sua individualidade, quanto em sua inserção no mundo. O ato educativo deve dispor o aprendente da condição de estar presente no mundo, política e profissionalmente, tendo como base a teoria que foi apreendida na sala de aula.

O aprendizado compreende, portanto, a relação mantida entre o conhecimento discutido em sala de aula, com a vivência no mundo, com a contribuição do aluno para a sociedade e com o seu compromisso por um mundo melhor.

Saliente-se aqui a importância da aplicação do aprendizado, enfatizando a realidade do aluno, proporcionando a construção do conhecimento através da ressignificação desse aprendizado.

Segundo Amaral (2009, p.15): “Ao longo do tempo, a palavra currículo foi se revestindo de diferentes significados ou diferentes ênfases”. Por isso, cabe ao educador compreender o quanto o currículo permite que o processo de ensino-aprendizagem contribua para a inserção do aluno no mundo, na compreensão de quanto é imprescindível que o educando contribua politicamente para a sociedade enquanto cidadão comprometido com a realidade.

Também no julgamento de Piletti (2007, p.51), “Alguns fatos históricos impuseram mudanças no modo de ver e pensar do próprio homem, determinando-lhe, também novas necessidades e atitudes perante a vida”.

A história permitiu que o curso da humanidade fosse se modificando, o que demonstra o quanto o ser humano constrói a sua própria forma de compreender o mundo e sua dinâmica. Um exemplo disto foi a Revolução Industrial que possibilitou ao homem construir uma sociedade do trabalho, da técnica, mas da dominação e exploração do trabalho. Somada a esta revolução, a sociedade modificou a sua configuração pela explosão demográfica, onde a ruralização social transforma-se numa urbanização exacerbada e modificada por elementos econômicos que dão um novo sentido à formação das classes sociais. A comunicação em massa também é outro elemento de modificação social, permitindo que um volume cada vez maior de informações fosse socializado possibilitando que, o que antes era de propriedade de uma minoria, fosse agora apreendida por toda a sociedade.

Os fatos acima relacionados evidenciam as multifacetadas curriculares que acompanham as práticas pedagógicas no decorrer dos acontecimentos sócio-históricos e tecnológicos. Diante de cada necessidade, de cada fato novo surgido, torna-se mister um planejamento adequado, visando a preparação do aluno para enfrentar um mundo em constante transformação, exigindo mudança de paradigma nas instituições educacionais e, por conseguinte, no currículo, além de estratégias de planejamento.

Amaral (2009) afirma que:

(...) hoje em dia, uma ideia muito disseminada é a de que cada aluno constrói, em seu percurso escolar, o seu próprio currículo, fruto da interação de suas experiências pessoais e socioculturais com as experiências proporcionadas pelo ambiente escolar (AMARAL, 2009, p.15).

Cabe, portanto, ao professor, buscar instrumentos para a produção de aprendizagens significativas, proporcionando aos alunos condições de construir o seu próprio conhecimento.

A Lei N° 9394/96 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) atenta, no Inciso II, Artigo 36, que “o currículo do ensino médio adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes” (BRASIL, 1996).

Aqui, a própria legislação corrobora com os autores citados ao expressar no seu bojo as reflexões contidas no ideário dos mesmos, que sugerem o estímulo à autonomia dos estudantes no desenvolvimento da capacidade de aprender.

Amaral (2009) enfatiza as categorias dos princípios gerais que regem a Educação Básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio:

Princípios Éticos da Autonomia, da Responsabilidade, da Solidariedade e do Respeito ao Bem Comum;
Princípios Políticos dos Direitos e Deveres da Cidadania, do Exercício da Crítica e do Respeito à Ordem Democrática;

Princípios Estéticos – da Sensibilidade, da Criatividade, da Ludicidade, da Qualidade e Diversidade de Manifestações Artísticas e Culturais. (2009, p.50).

E acrescenta:

Esses princípios somente serão devidamente respeitados em uma escola verdadeiramente democrática e que persiga a qualidade de educação para todos (AMARAL, 2009, p. 50).

A partir desses princípios, o currículo e seu planejamento devem ser articulados em torno de eixos básicos orientadores da seleção de conteúdos significativos, tendo em vista as competências e habilidades que se pretende desenvolver. Além do mais, um eixo histórico-cultural dimensiona o valor histórico e social dos conhecimentos, tendo em vista o contexto da sociedade em constante mudança e submetendo o currículo a uma verdadeira prova de validade e de relevância social.

Para Moreira (1997)

O currículo constitui, portanto, um significativo instrumento utilizado por diferentes sociedades tanto para desenvolver os processos de conservação, transformação e renovação dos conhecimentos historicamente acumulados como para socializar as crianças e os jovens segundo valores tidos como desejáveis. (1997, p.11).

As mudanças na conjuntura econômica, social ou cultural na sociedade contemporânea, impulsionam e até incumbem modificações também no contexto escolar. No Brasil não pode ser diferente. Após a nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), promulgada em 1996, no ano de 1999, foram lançados, através da colaboração e sugestões de professores de todo o País, uma nova proposta para o sistema escolar.

Surgiram assim os Parâmetros Curriculares Nacionais propondo maior articulação entre as disciplinas através da interdisciplinaridade, apesar da divisão em três grandes áreas do conhecimento: Área de Ciências Humanas e suas Tecnologias, Área de Linguagem e Códigos e suas Tecnologias e a Área de Ciências da Natureza e suas Tecnologias. A contextualização é outra proposta formidável para uma aprendizagem motivadora, à medida que busca criar condições necessárias, oferecendo maior liberdade aos professores e alunos para a seleção de conteúdos mais diretamente relacionados aos assuntos ou limitações inquietantes que dizem respeito à vida em comunidade, aproximando os conteúdos teóricos das práticas cotidianas.

A sugestão, mesmo sem uma obrigatoriedade legal, vem sendo acatada ainda que timidamente pelas escolas brasileiras, visando desenvolver competências e levar o jovem a “aprender a aprender”, conforme nos cita o documento:

Mais do que reproduzir dados, denominar classificações ou identificar símbolos, estar formando para a vida, no mundo como o atual, de tão rápidas transformações e de tão difíceis contradições, significa saber se informar, se comunicar, argumentar, compreender e agir, enfrentar problemas de qualquer natureza, participar socialmente de forma prática e solidária, ser capaz de elaborar propostas e, especialmente, adquirir uma atitude de permanente aprendizado. (BRASIL, 1999, p. 9.)

Assim, os PCNs, vêm se tornando um importante instrumento de transformação das práticas pedagógicas, visando melhorar a construção do conhecimento de cada jovem, além

de levar os docentes a repensarem estas práticas, tornando as aulas mais prazerosas, atrativas e transformadoras da realidade a que os alunos estão inseridos.

A escola é uma expressão clara da manifestação da vida em sociedade, pois é nela que as contradições e os conflitos se abalizam, assumindo contornos que representam a sociedade que a rodeia. A escola é um lugar de convivência afetiva e solidária, de agregação de valores, além de representar a base do conhecimento humano acumulado durante milênios de história técnica e tecnológica. Como instituição educacional, deve/ou deveria ser um espaço de igualdade e paridade de condições entre todos os seus integrantes. Um mecanismo que possui instrumentos possíveis para eliminar efetivamente a mácula da exclusão social. O fator preponderante para reduzir e até mesmo abater de forma ampla as enormes desigualdades sociais que ainda existem, seja no Brasil ou em qualquer outro lugar do mundo.

O Ensino Médio no Brasil está se modificando. A estabilização do Estado democrático, as inovações tecnológicas, além das alterações na produção de bens, serviços e conhecimentos determinam que a escola possibilite aos educandos inteirarem-se ao mundo moderno nas dimensões essenciais da cidadania e do trabalho.

Conforme explicitado pelos PCNs (2002):

Adequar a escola para receber seu público atual é torná-la capaz de promover a realização pessoal, a qualificação para um trabalho digno, para a participação social e política, em fim, para uma cidadania plena da totalidade de seus alunos e alunas, fato que conduz à necessidade de se rever o projeto pedagógico de muitas escolas que não se renovam há décadas, tendo sido criadas em outras circunstâncias, para outro público e para um mundo diferente do de nossos dias. (BRASIL, 2002, p.11)

Isto exige ações imediatas na reformulação de determinadas metodologias de planejamento, além de mudanças nas atitudes dos profissionais através de práticas pedagógicas inovadoras e criativas. Para tanto, estratégias de planejamento adequadas aos novos tempos, às novas aspirações dos jovens de maneira mais palpáveis, são verdadeiramente importantes na constante inovação/reformulação/avaliação também do projeto pedagógico da escola.

3 - Análise do Plano Estratégico aplicado na EEM Professor Milton Façanha Abreu:

Atualmente, os valores éticos estão um pouco invalidados. Como consequência, o ser humano avança contra seu semelhante, devastando o planeta não mais à procura da sobrevivência, mas da competição exacerbada em busca de acumular riquezas.

Isso origina grandes disparidades sociais, como consequência da maculação da Natureza pela sociedade de consumo, em que uma minoria privilegiada apropria-se dos recursos naturais em detrimento do trabalho, do esforço e das péssimas condições em que (sobre) vive a maioria excluída pelo capitalismo.

A procura de soluções às demandas advindas dessa concorrência desleal e inequívoca da sociedade tem sido uma constante na contemporaneidade, tendo em vista as mudanças pelas quais o mundo vem passando devido à crise da modernidade. A busca destas soluções inquestionavelmente passa pelo contexto escolar.

Dessa maneira, creio que urge uma reformulação mais profunda no sistema educacional, a partir de novas práticas pedagógicas bem planejadas, e que sejam promotoras de sujeitos de ação e não de adaptação, de cidadãos responsáveis e conscientes de seu papel no mundo.

Para Moreira (1995):

Nas escolas não se aprendem apenas conteúdos sobre o mundo natural e social; adquire-se também consciência, disposições e sensibilidades que comandam relações e comportamentos sociais do sujeito e estrutura sua personalidade. (MOREIRA, 1995, P. 50)

Ou seja, apesar da importância na aquisição conteudista é necessário também a aplicação desses conteúdos de forma contextualizada nas atitudes e procedimentos dos envolvidos visando uma mudança individual e coletiva, na escola e no seu entorno.

A gênese/construção/reformulação/instituição do Projeto Político Pedagógico postula a participação e acompanhamento constante de toda a comunidade escolar. E isso sugere autonomia e gestão democrática, como nos propõe Gadotti (1998) ao enfatizar que:

Nunca nossas escolas discutiram tanto autonomia, cidadania e participação. É um dos temas mais originais e marcantes do debate educacional brasileiro de hoje. Essa preocupação tem-se traduzido, sobretudo pela reivindicação de um projeto político-pedagógico próprio, específico de cada escola. (1998, p.)

Mobilização, responsabilização, compromisso, cidadania, gestão democrática são princípios e atitudes necessárias para que o Projeto Político Pedagógico seja construído de forma eficiente, eficaz e efetiva. A sua construção/reconstrução, exige rompimento com paradigmas cujos modelos foram criados a partir das ideias do “Estado Herdado”, tendo-se impregnado na maioria das escolas brasileiras.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (2002) enfatizam que:

Identificar pontos de partida e obstáculos facilita o desenvolvimento de estratégias e a mobilização de recursos para empreender a construção da nova escola de nível médio – que não há de ser mais um prédio, com professores agentes e com alunos pacientes, mas um projeto de realização humana, recíproca e dinâmica, de alunos e professores, em que o aprendizado esteja próximo das questões reais, apresentadas pela vida comunitária ou pelas circunstâncias econômicas, sociais e ambientais. Mais do que tudo, quando fundada numa prática mais solidária, essa nova escola estará atenta às perspectivas de vida de seus partícipes, ao desenvolvimento de suas competências gerais, de suas habilidades pessoais, de suas preferências culturais. (BRASIL, 2002, P.11).

Dentro desta perspectiva, a construção do Projeto Político Pedagógico deve transpor todas as dificuldades e barreiras, a partir do momento em que cada integrante de seu “mundo”- da escola- perceba sua autonomia como conquista coletiva, pois cientes de seus direitos deveres e obrigações, solidarizam-se verdadeiramente em busca de soluções consistentes para problemas frequentes ou questões que estejam inibindo, bloqueando ou impedindo a melhoria da qualidade da aprendizagem ou da convivência comunitária.

Neste propósito, Gadotti (1998) sintetiza que:

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico. Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado, e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. (1998, p. 17).

Com a finalidade de reprojeter uma evidência cotidiana e um destino de probabilidades laureadas de êxitos e harmonia, é necessário que se assumam, hoje, compromissos convertidos em ações eficazes, fomentados do crescente desejo da consciência

social, ambiental, do conhecimento e controle de tecnologias alternativas, por meio de resoluções partilhadas, através da solidariedade de agentes conscientes e conhecedores dos reais objetivos que a legítima e autêntica educação “propõe” na sua envergadura.

Assim, incluímos um modelo de conduta pública importantíssimo a ser adotado nas instituições educacionais cujos agentes sintam-se incomodados com o “estado de coisas” que confrontam seus anseios por mudanças do modelo herdado. Seja daqueles que se prestam à elaboração de planos e planejamentos de curto, médio ou longo prazo, de maneira democrática e transparente.

O modelo tradicional impede a transferência de informações devido à supressão e distorção de informações nos diversos níveis, agravada pela burocracia hierarquizada, bloqueando as informações que por ventura sejam desagradáveis aos superiores. A preocupação excessiva com normas e procedimentos, também é outro fator, pois desencoraja atitudes inovadoras, provocando conformismo entre os funcionários da instituição, já que os mesmos ritualizam estas normas e procedimentos.

O Projeto Político Pedagógico deve ser um instrumento imprescindível para que as inovações sejam postas em prática, pois necessita ser discutido, avaliado e reavaliado até que seus propósitos sejam cumpridos e, sempre que possível, renovados. Para tanto é necessário uma mudança de mentalidade de todos os segmentos da comunidade escolar. Conforme Gadotti (1993), essa mudança implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado, e não uma conquista da comunidade.

E acrescenta:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 1993, p.17).

Isto reporta ao fato de que os usuários, também, deverão ser diretamente responsáveis pelo fracasso ou pelo sucesso das ações empreendidas no contexto em que estão inseridos- o panorama educacional. Além do mais, uma gestão só poderá cumprir suas metas e objetivos se houver transparência e prestação de contas dos seus atos.

A escola é uma organização. E como tal, possui uma particularidade, uma cultura organizacional a ser considerada, tendo em vista suas fraquezas e potencialidades.

Bergue (2010) explicita que “é impossível falarmos de organização sem falarmos de cultura”, acrescentando que:

A existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais e valores éticos. (BERGUE,2010, p.19).

Cada integrante de uma instituição deve possuir uma identificação com o cargo ou função que ocupa. Na inter-relação entre estas identidades constrói-se uma teia de valores que se agregam e se constroem, podendo e devendo repensar o modelo determinado pelo formalismo burocrático e tradicionalismo funcional. Para que essa dimensão seja alcançada, faz-se necessário o rompimento das práticas tradicionais de gestão, buscando reunir condições apropriadas através da reunião de fatores circunstanciais como novas metodologias, tecnologias inovadoras, exigências dos usuários através de movimentos sociais, incremento de incentivos financeiros, dentre outros.

No entendimento de Dourado (2006)

Construir uma nova lógica de gestão, que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever os modelos adotados pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento vivem até hoje características de um modelo centralizador. (DOURADO, 2006, p. 57)

Assim, propõe-se a inserção do planejamento estratégico no contexto escolar, em que a participação colaborativa, através do compromisso de maneira efetiva e na perspectiva de melhorias substanciais no processo pedagógico, sejam realizadas de forma a propor mudanças fundamentais a começar pela transformação do modelo tradicional de gestão em um modelo democrático. Além do mais, toda a estrutura pedagógica deve ser repensada, revista e remodelada a partir das necessidades sugeridas pelos professores, alunos e demais atores da comunidade escolar.

O modelo criado “de cima” para “baixo” de maneira imposta pelos burocratas está se exaurindo em virtude dos resultados pouco satisfatórios em avaliações internas e externas além do comportamento de insatisfação demonstrada pelos principais atores escolares na imensa maioria das instituições educacionais.

A este propósito, Bergue (2010), evidencia que:

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2010, p. 23).

O grau de satisfação, reconhecimento e compreensão dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem estão relacionados com os resultados do trabalho dos agentes públicos, além da sensibilidade e influência de liderança dos gestores em transformar o ambiente de trabalho num espaço prazeroso e produtivo. O estímulo à ação, objetivando a conquista dos propósitos discutidos coletivamente, deve ser uma constante na organização educacional. O gestor deve criar mecanismos de incentivo, como elevar a autoestima de todos, a fim de criar um atmosfera positiva e recheada de otimismo coletivo.

3.1- Autonomia escolar, eficácia e resultados

Apesar da cultura burocrática impregnada nas escolas públicas, considerável parcela dessas instituições vem conseguindo superar os vícios herdados e, paulatinamente apropriam-se da autonomia a partir de determinadas ações e comportamentos.

Bergue (2010, p. 65), refere-se à burocracia como um fenômeno complexo e multidimensional que pode ser entendido como um sistema social, como uma organização burocrática, ou como um grupo social. E complementa: “[...] burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a ela controlam uma imensa parcela de poder” (2010, p. 65).

O poder aqui referido é aquele que busca soluções lineares a partir de determinações hierárquicas verticalizadas, obstruindo ou interrompendo os direitos da comunidade ou instituição em decidir democraticamente sobre que ou quais caminhos percorrer de maneira equitativa, quantitativa e qualitativa.

De acordo com Gadotti, (1993):

...não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto uma escola sem autonomia- autonomia para estabelecer seu projeto e autonomia para executá-lo. (1993, p. 18)

Enquanto Santos, Freitas (2009), acrescentam:

O gestor escolar precisa desenvolver estratégias para a gestão do conhecimento e de competências capazes de dinamizar a organização escolar e o seu capital sociotécnico. A organização escolar deve aprender e esta só aprende se seus colaboradores aprendem conjuntamente, agregando valor à própria organização. (SANTOS, FREITAS, 2009, p. 184).

Deste modo, só será possível a mudança de paradigmas além da melhoria do processo ensino aprendizagem, se na escola houver participação voluntária, pródiga, autêntica, honesta e automática em fases ou etapas de planejamento e ações de todos os atores inseridos em seu contexto. Assim o fenômeno da autonomia será conquistado e incorporado na instituição, pois de acordo com experiências comprovadas, a melhoria do rendimento dos alunos tende a produzir-se mais frequentemente em escolas que são relativamente autônomas, que possuem capacidade para resolver seus próprios problemas e nas quais as características de liderança são fortes e principalmente exercidas pelo diretor (MURILLO et al, 1999).

Bonamino (2009, p.124), cita o papel e a importância da direção e enfatiza a liderança e a dimensão pedagógica da gestão da escola, como característica chave dos diretores de escolas eficazes. Isto porque entendem que o pedagógico interfere diretamente na aprendizagem dos alunos, sendo fundamental na configuração dos processos escolares, nas estruturas organizativas da escola, nos modelos de interação social e nas atitudes e comportamentos relativos ao trabalho pedagógico dos professores.

Uma gestão compartilhada deve ser mediada por todos os agentes escolares. A influência condutora dos processos educacionais pelo gestor é fundamental para que se construa um ambiente propício à aprendizagem coletiva. Isto se dá, principalmente, através do compartilhamento de responsabilidades e propósitos escolares com os professores e pessoas ligadas diretamente aos estudantes, como pais e responsáveis.

Professores empenhados em buscar a cada dia, meios que proporcionem sua formação continuada, aprimorados e que demandem nos seus alunos metas desafiadoras, visando promover um clima cognitivo fundamentalmente ativo e, portanto, mais prazeroso, inovador em virtude do cenário de permanente reflexão e integrador pelo caráter de aproximação entre as partes, são aspectos essenciais, para que o ambiente educativo proporcione o desenvolvimento das escolas.

No entanto, a ausência e falta de compromisso de alguns professores no ambiente de trabalho, torna-se um fator que entrava a condução de uma gestão democrática, além de minuar os resultados referentes aos inúmeros desafios enfrentados no cotidiano do sistema escolar.

3.2 – Políticas públicas como instrumentos de planejamento estratégico

Nos últimos decênios, políticas públicas vêm sendo implantadas e implementadas no contexto educacional brasileiro. “Nunca, na história deste País”, parafraseando o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a educação obteve tantos projetos e o incremento de recursos visando à melhoria de sua qualidade e objetivando sua universalização como prescreve a Constituição brasileira em seu artigo Art. 205, que exprime – “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”(BRASIL, 1988).

Teixeira (2009), ao referir-se a políticas públicas, cita que, “ a nós, educadores, devemos estar atentos às várias ações governamentais que hoje passam pela escola, que são implementadas via escola, supondo-se que este público esteja estudando”, e enfatiza inclusive que

As políticas de educação não podem continuar centradas na escolarização pura e simples. A educação dos mais de 21 milhões de adolescentes brasileiros é, sem dúvida, o maior desafio das políticas sociais do País neste início de milênio. Entretanto, este desafio precisa ser enfrentado por um trabalho conjunto entre a escola, a família, comunidade ONGs, e demais instituições responsáveis pela proteção à infância e adolescência. (TEIXEIRA, 2009, P. 114).

Teixeira (2009) lembra ainda que a UNICEF reforça a ênfase dada à colaboração entre várias agências para o esforço de educar nossos adolescentes e que essas recomendações vão além do contexto pedagógico, propondo que a formação dos adolescentes também deve incluir outras dimensões que não só a educação escolar, com suas disciplinas, em sala de aula. (Teixeira, 2009, p. 115).

Dentre as Políticas públicas destinadas ao Ensino Médio, podemos enumerar algumas mais presentes na realidade da Escola de Ensino Médio Professor Milton Façanha Abreu, conforme a seguir:

- 1- **PBF- PROGRAMA BOLSA-FAMÍLIA** - é o maior programa de distribuição de renda do mundo. Criado em 2004, apesar de algumas falhas como beneficiamento a determinados oportunistas, esse programa destina-se a apoiar famílias mais carentes, assegurando-lhes o direito a alimentação e à saúde. Uma das exigências deste programa é a frequência das crianças e jovens à escola, o que tem aumentado o número de matrículas, além de buscar diminuir a repetência, a evasão e o abandono.
- 2- **PDDE - PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA** - Este Programa do Governo Federal, mantido pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) projeta e valoriza a autonomia das escolas, já que os recursos são descentralizados, ou seja, repassados diretamente às escolas. Através da Unidade Executora (UEX), escolhida entre os membros da comunidade, a aplicação dos recursos é discutida democraticamente para despesas de custeio e na manutenção de pequenos investimentos, visando a melhoria da estrutura física e pedagógica das escolas;
- 3- **FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação** – cujos objetivos principais são:
 - a) Universalizar a Educação Básica;
 - b) Valorizar os Profissionais da Educação;
 - c) Melhorar a qualidade da educação de maneira geral.
- 4- **PNLEM - Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio**- Destina-se a distribuição de livros didáticos, de todas as disciplinas, para as 1^{as}, 2^{as} e 3^{as} Séries do Ensino Médio.
- 5- **ProUni – Programa Universidade para todos** – Confere aos alunos e professores de baixa renda, bolsas de estudos integrais ou parciais em instituições de ensino superior privadas.

- 6- **Proinfo – Programa Nacional de Tecnologia Educacional** – Além de equipar os laboratórios de informática, incentiva e capacita os professores quanto ao uso desse recurso tecnológico no processo ensino- aprendizagem.
- 7- **PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar** – Atende aos alunos das escolas públicas com merenda, através de recursos repassados diretamente às escolas.

3.3 - Planejamento Estratégico: embasamento para sua aplicação no contexto da EEM Prof. Milton Façanha Abreu

A EEM Professor Milton Façanha Abreu, situada na Praça Coletor Bezerra Borges, nº 439, no município de Mulungu, Estado do Ceará, possui em seu quadro profissional, além do diretor, um coordenador escolar e 21 professores, em que apenas um é efetivado por concurso. A parte física é muito restrita e precária, conta com oito salas de aula, a maioria superlotada, um auditório que funciona também como Centro de Multimeios e Laboratório de Informática. Por não possuir quadra esportiva, nem área de lazer, os alunos, muitas vezes sentem-se desconfortáveis devido à restrição do espaço.

A Escola atende uma clientela bastante diversificada. A maioria dos seus 465 alunos são filhos de agricultores. Outra parcela, pertence à classe de pequenos comerciantes, feirantes e funcionários públicos. A maioria das famílias recebe ajuda de Projetos Sociais oferecidos pelo Governo Federal como o Bolsa-Família, além de aposentadorias e pensões. Neste cenário, observou-se o enfoque relatado acima. Além do mais, a falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional dos jovens torne-se premente, pois a realidade pessoal e educacional de cada um é quase totalmente desprovida de práticas científicas e culturais significativas.

O ambiente percebido na atmosfera da EEM Prof. Milton Façanha, em junho de 2013, era de acordo com o enfoque: Falta de atenção dos alunos, carência de material didático, desmotivando ainda mais os professores com aulas monótonas e repetitivas, resultando em baixo rendimento cognitivo. Além do mais, a gestão centralizadora aliada ao excesso de burocracia não possibilitava a atuação do grêmio estudantil nem a participação efetiva da comunidade escolar. Isso tudo resultava em altas taxas de reprovação, abandono e evasão e baixo rendimento nas avaliações internas e externas. (figura I)

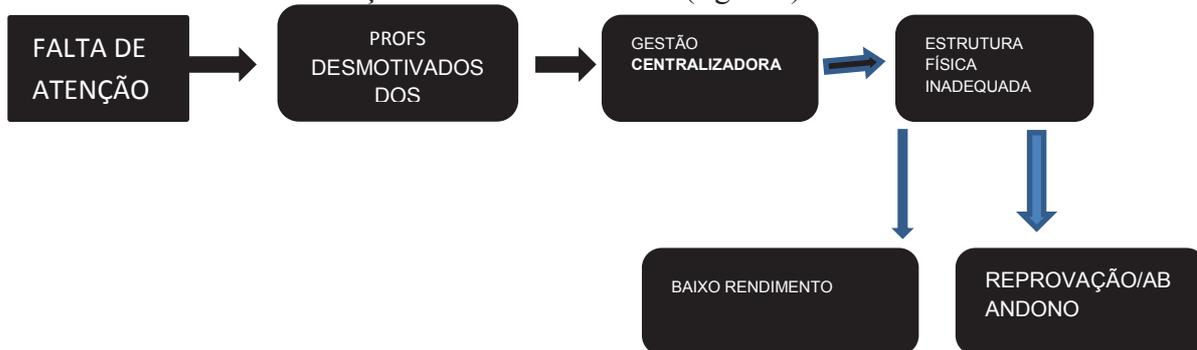


Figura 1 – Situação da EEM Prof. Milton F. Abreu – junho 2013 –

- Elaborado pelo autor.

A percepção que se tem sobre este quadro apático, é que a escola não significa muita coisa para a comunidade estudantil e nem para os pais, ou mesmo para certo número de professores. Infelizmente, para alguns alunos, o Ensino Médio é um singelo e tosco informe

para “preencher” o tempo e obter uma certificação ao final de três anos. Para determinados pais ou responsáveis, um local onde seus filhos estão “guardados” enquanto esses trabalham. Já para alguns professores um “meio” de vida em que os procedimentos burocráticos devem ser atendidos, além do cumprimento de horários pré-estabelecidos.

Observando-se que a contenda ou “pivô” da situação descrita está relacionada à baixa autoestima de todos, a gestão “Parceria, compromisso e atitude, superando os desafios” pautada pelos princípios magnânimos da LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação, além do esforço e participação de considerável parcela da equipe e comunidade escolar lançou, em agosto de 2013, o desafio da superação. Várias ações começaram a ser realizadas na escola, revitalizando sua estrutura física e alimentando as esperanças da estrutura humana e social.

O PPP foi reformulado, a partir do diagnóstico da circunstância em que se encontrava a escola, de modo que fossem levantadas proposições a serem colocadas em prática. Assim, a nova gestão começou a incorporar diversas atividades que, aos poucos estão se tornando efetivas no seu cotidiano de maneira coletiva através da implantação e desenvolvimento da identidade escolar com os seguintes programas e projetos: Por uma Cultura de Paz, Projeto SEMAMB- Semana do Meio Ambiente, Primeiro Aprender, Projeto Professor Diretor de Turma, PRU- Programa Rumo a Universidade – Plano de Ações para o ENEM, Space em Ação, Professor Aprendiz, Olimpíada de Língua Portuguesa, Olimpíada de Matemática, Olimpíada de Astronomia, Olimpíada de História, Esportes na Escola, NTPPS - Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais, Projeto Jovem de Futuro, Revitalização do Grêmio Estudantil, EAD. SEDUC, Plano de Ações Articuladas, ELiPed – Encontro de Lideranças Pedagógicas (por área, e com o colegiado de professores), os encontros bimestrais coletivos (com alunos, com pais/por turma), as Reuniões (da gestão, com os PCA, com os PDT), PNAE- Programa Nacional de Alimentação Escolar, dentre outros.

4. Plano de Gestão do Diretor como Instrumento de Planejamento estratégico na Escola de Ensino Médio Professor Milton Façanha Abreu

O Plano de Gestão foi elaborado pelo autor, de acordo com as orientações da Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC). Este foi apresentado e discutido no decorrer do processo eleitoral para a escolha do diretor da Escola de Ensino Médio Professor Milton Façanha Abreu, obtendo ampla aceitação por parte dos alunos, professores, funcionários, pais, além de ter sido aprovado pelas instituições governamentais como Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 8) e da própria Secretaria Estadual da Educação (SEDUC). Nele estão inseridos todos os dados possíveis da escola, assim como os objetivos, metas e possíveis ações a serem executadas a partir do referido Plano.

Saliente-se que algumas ações estão surtindo efeitos positivos como a melhoria da qualidade da autoestima dos alunos e professores, através de estratégias inovadoras e de projetos que mobilizem e despertem ações protagonizadoras tanto no quadro docente como na comunidade discente. A maioria da equipe está buscando sentido e significado no que faz, traduzindo os resultados através da confiança, comprometimento, capacidade de aprendizagem cooperativa e consignação de metas através do entusiasmo pelo que faz, visando proporcionar inclusão social e compensação profissional e pessoal devido aos resultados alcançados durante o percurso, até o momento.

O referido Plano de Gestão foi embasado nos princípios de gestão democrática, referendados pela Constituição Federal de 1988, pela Lei 9294/96 de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional, pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, além de outras fontes de fundamentos educacionais.

No decorrer de sua discussão, foram percebidos alguns pontos limitantes como a pouca cultura de convivência democrática, ou seja, alguns integrantes da comunidade educacional, não incorporaram ainda o sentido do direito irrestrito à educação. No quadro pedagógico, alguns professores ainda insistem nos arcaicos e tradicionais métodos de ensino-aprendizagem. Além do mais, o espaço físico da EEM Professor Milton Façanha Abreu é bastante adstrito para o desenvolvimento da maioria das atividades –ações- propostas.

Como pontos positivos, percebe-se uma considerável melhoria da autoestima dos alunos além da maioria da equipe pedagógica, assim como uma sensível mudança de atitudes propositivas por parte da maioria dos professores e funcionários. Maior interesse e engajamento dos pais e/ou responsáveis em participarem das ações da/na escola; ampliação da participação estudantil nas decisões coletivas da escola; articulação visando a criação de grupos de estudos nas comunidades contando com a supervisão de alunos e acompanhamento dos professores nas atividades extraclasse e, ampliação do número de aprovados no ENEM e em concursos vestibulares.

4.1 - NOVA ESCOLA, NOVO RUMO

A partir do diagnóstico observado, foi elaborado o gráfico abaixo (fig. 2), para que, a partir de situações impendentes (ou os “nós” da questão), fossem tomadas as devidas providências para cada caso.

METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES (MPS)

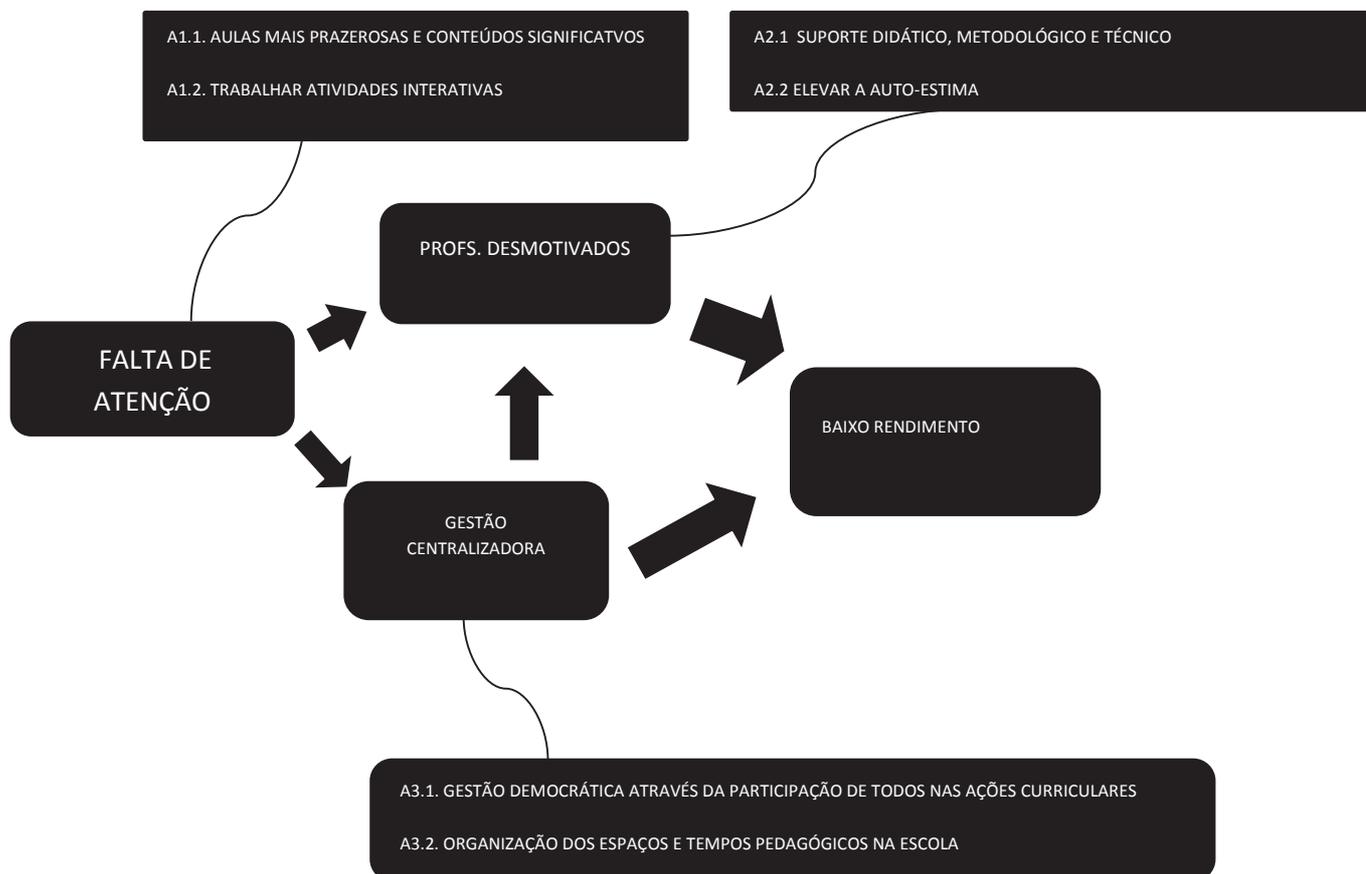


Fig. 2 - Metodologia de Planejamento de situações.
Elaborado pelo autor

5 PLANO DE AÇÕES

A partir dos mecanismos citados na fig. 1, o plano de ações foi elaborado comunitariamente, em que cada integrante do meio escolar elaborou propostas, que foram discutidas e vêm sendo implementadas paulatinamente através do percurso de aprendizado e transformando a realidade do ambiente de convivência social.

De acordo com Rodrigues (2013), “o plano de ações auxilia na coordenação das equipes, pois explicita quem é responsável por cada atividade”. Assim, ele sucede as ações estratégicas que devem ser adotadas, na maioria das vezes em curto prazo, descrevendo como colocá-las em prática, podendo de ser projetado a médio e longo prazo também.

A elaboração do plano de ações é a situação posterior ao levantamento das metodologias e que, no caso da EEM Prof. Milton F. Abreu as responsabilidades foram compartilhadas a partir da delegação de autoridade a cada setor escolar, com a finalidade de corrigir as questões mais críticas, propondo soluções a curto ou médio prazos, envolvendo os seguintes atores para que as ações tenham êxito: o Diretor Escolar, o Coordenador Pedagógico, os Professores Coordenadores de Áreas, o corpo docente, além de representantes dos alunos, pais, técnicos da Secretaria da Educação do Estado, Conselho Escolar e Grêmios Estudantil. Para cada ação, um grupo de representantes da comunidade escolar propôs soluções tangíveis a partir da Metodologia de Planejamento de Situações e faz os encaminhamentos, a fim de obter-se o compromisso de todos para a concretização das propostas concebidas.

Após discutidas, compartilhadas e planejadas por cada grupo, as ações ficaram assim determinadas: aulas mais prazerosas e conteúdos significativos, trabalhar atividades interativas, suporte didático, metodológico e técnico, elevar a auto-estima de professores e alunos, gestão democrática através da participação de toda a comunidade escolar nas ações curriculares, organização dos espaços e tempos pedagógicos na escola, buscando todas as possibilidades possíveis, focando soluções mais justas e mais adequadas ao desafio de educar os jovens no presente e prepará-los para o futuro, indicando estratégias de aperfeiçoamento.

Ao final do processo, no encerramento de cada ano letivo, será solicitada aos alunos a elaboração de uma avaliação com o seguinte conteúdo:

- 1- Como as ações e atividades realizadas na escola este ano ajudaram na sua aprendizagem?
- 2- Que atividade(s) você achou mais interessante(s)?
- 3- E a(s) menos interessantes?
- 4- Como estas atividades podem influenciar na sua vida profissional?
- 5- Que hábitos em sua vida pessoal mudaram a partir de sua participação nas atividades da escola?
- 6- O que você pode fazer para que as atividades realizadas neste período sejam propagadas junto aos seus vizinhos e comunidades do município?
- 7- Aponte os pontos positivos e os negativos que, em sua opinião, aconteceram durante o ano.

6 CONCLUSÃO

O conceito de Planejamento Estratégico (PE) não está relacionado unicamente às corporações políticas e econômicas. Ele abrange todas as magnitudes da infinita aptidão do homem de relacionar-se, experimentar, gerar, reinventar propostas de sobrevivência pessoal e profissional, a fim de buscar transformar, de alguma forma o meio que o cerca.

É uma consideração que se projeta à medida que se constrói um trabalho de maneira mais adequada ao tempo em que as técnicas e tecnologias se metamorfosam, neste início de milênio, de forma quase instantânea. No decurso deste trabalho, pode-se perceber, através do entendimento entre os diversos autores, que o conceito de PE, por ser versátil, permite conjecturar, na EEM Prof. Milton Façanha Abreu, subsídios que colaboram para a sua efetivação na mesma.

Na sua proposta está a construção de uma atmosfera recheada de atitudes inovadoras visando a construção/reconstrução do currículo através de práticas de valores cooperativos. Isto já pode ser observado a partir dos resultados vividos e sentidos no chão da escola: práticas pedagógicas diferenciadas com aulas prazerosas, participação mais efetiva dos pais ou responsáveis, melhorias na aprendizagem, impactos positivos na autoestima de alunos e professores, melhor interação entre escola e comunidade, além da melhoria do rendimento cognitivo dos estudantes.

Pretende-se, através de ações compreendidas durante cada ano, debelar muitos obstáculos e a obtenção de grandes conquistas através do empenho gradativo dos alunos, professores, funcionários, pais e a comunidade, alternativas para, num futuro bem próximo, concretizar a vontade da escola pública que é construir democraticamente a autonomia intelectual de seus alunos, com saberes diversos a serem empregados na construção transformadora de uma sociedade justa, solidária e ecologicamente sustentável.

A implantação do Planejamento Estratégico poderá possibilitar melhorias substanciais na aprendizagem dos alunos numa perspectiva inovadora, seja nas atividades teóricas e práticas exercidas com protagonismo e permeadas de autenticidade, espontaneidade e esperança.

À medida que avançam, as estratégias de planejamento conduzem os alunos a apresentarem atitudes voltadas ao aprimoramento de uma cidadania plena e harmoniosa, que remata com os anseios das famílias e sociedade do século XXI. Além do mais, existe a perspectiva de desenvolvimento de outras atividades a serem intercaladas com as ações propostas como a criação de um Jornal Informativo Escolar, grupos musicais e de teatro, com a revelação de talentos artísticos, produção de artesanato, confecção de cartilhas ou folders exaltando assuntos de planejamento estratégico, visitas aos pais visando conhecer a realidade das famílias dos alunos “in loco”, avaliação anual do trabalho do Núcleo Gestor e dos professores pelos próprios docentes avaliação do trabalho do Núcleo Gestor e corpo docente pelos alunos dentre outras, estimulando a interação e a solidariedade.

No entanto, apesar do esforço concentrado de parte significativa dos professores, uma fração mínima demonstra interesse em participar das ações estratégicas propostas como meio de formação pessoal, profissional e solidário. Esses mestres são adeptos do método teórico, cartesiano e enciclopédico de ensino, pois, além de resistirem às inovações e avanços pedagógicos do século XXI, são apáticos perante as propostas da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) e dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs).

Ao mesmo tempo, alguns alunos revelam indiferença quando no período de sua execução, não atribuindo a devida importância na socialização das atividades referentes às práticas educativas. Além disso, a insuficiência de espaços sociais inclusivos para atender às características dos alunos, em virtude da reduzida área física da escola, a falta de recursos financeiros, são alguns entraves que precisam ser debelados para que a implantação do PE

obtenha os resultados almejados. Há necessidade de uma mobilização e maior envolvimento de determinados professores e funcionários através de reuniões administrativo-pedagógicas, também na busca de estratégias para a captação de recursos, ampliação e melhoria dos espaços físicos da escola.

Os professores devem mudar suas práticas, tornando as aulas mais prazerosas. As estratégias exitosas necessitam de uma melhor divulgação na imprensa e na comunidade, além de sua avaliação semestral buscando a retificação de falhas eventuais.

Concluindo, a proposta de inserção do Planejamento Estratégico no contexto da escola, procura ressignificar o sentido do aprendizado, priorizando as ações planejadas para aulas expositivas e /ou de campo, a fim de que o aluno possa vincular-se como um agente transformador e fundamental no processo educacional e social da nossa comunidade.

7 REFERÊNCIAS

AMARAL, A. L. et al. Os Currículos da Educação Básica: diretrizes e parâmetros curriculares. In: AMARAL, A. L. et al. Formação de gestores. Módulo de Formação Básica. Unidade 2 – Cultura. Brasília: MEC/FAPEDE/CAED, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2010.

_____, S. T. Cultura e Mudança Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2010. 21 -40.

BONAMINO, A. Características da Gestão Escolar Promotoras de Sucesso. Ufjf/CAed. 2009. P.124.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

_____.Ministério da Educação, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Parâmetros curriculares nacionais – ensino médio. Brasília: Ministério da Educação, 1999.

_____.Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Orientações Educacionais Complementares aos Parâmetros curriculares nacionais- ensino médio/ Ciências Humanas e suas Tecnologias. Brasília: Ministério da Educação, 2002.

_____.MEC. SALTO PARA O FUTURO – Construindo a Escola Cidadã – Projeto Político-Pedagógico. SEED, 1998.

_____, Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>

CEARÁ, GOVERNO DO ESTADO, Secretaria da Educação. GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA – Política e Instituições, Avaliação e Planejamento- Volume I. CAEd/UFJF, 2009.

_____.Secretaria da Educação. GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA. Currículos e Desenvolvimento Profissional. Volume II. CAEd/UFJF, 2009.

DARGNINO, Renato Peixoto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL. 2ª Ed. Florianópolis. UFSC, 2012.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. Revista Eletrônica de Administração, FACEF, v. 1, jul./dez., 2002. Disponível em: http://www.facef.br/REA/edição01/ead01_art01.pdf. Acesso em 08 jul. 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.). Financiamento da educação básica. Campinas. Autores Associados; Goiás: Editora UFG, 1999.

LOUREIRO, Carlos Frederico Bernardo. Premissas teóricas para uma educação ambiental transformadora. Ambiente e Educação, Rio Grande, V.8, 2003.

MARTINEZ, M.J.; LAHONE, C. Oliveira. Planejamento escolar. São Paulo: Saraiva, 1977.

MELLO, C. A. B. de. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOREIRA; A. F. B. Currículos e Programas no Brasil. Campinas. Papirus, 1995.

_____.A. F. B. (org.). Currículo: questões atuais. Campinas: Papirus, 1997.

_____; CANDAU, V.M. Educação Escolar e Cultura(s): Construindo caminhos. Revista Brasileira de Educação. N. 23, p. 156-168, 2003.

_____; A. F. B. CANDAU; V. M. Currículo, conhecimento e cultura. In: Indagações sobre currículo. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. 48 p.

_____; A. F. B. (org.). Currículo: questões atuais. Campinas: Papirus, 1997.

O'DONNELL, Guillermo. Sobre o corporativismo e a questão do Estado. Cadernos do Departamento de Ciências Políticas. Belo Horizonte, UFMG, 1976.

PILETTI, Claudino. Didática Geral. São Paulo: ática, 2007.

_____,Nelson. Estrutura e Funcionamento do Ensino Médio, São Paulo: ática, 2007.

PORTO, Claudio. In: Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. Disponível em <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>. Acesso em 13 de maio de 2014, às 21h59min.

RODRIGUES, E. Como fazer um plano de ação. Disponível em: < <http://www.elirodrigues.com/2013/06/03/como-fazer-um-plano-de-acao/>> Acesso em: 31 set. 2014.