

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE
MESTRADO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE
LINHA DE PESQUISA 3: EDUCAÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL
SUSTENTÁVEL

CÁTIA VERÔNICA NOGUEIRA DANTAS

O PLANO DE TRABALHO: FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO DAS
AÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE
ENSINO DE SALVADOR

SALVADOR

2011

CÁTIA VERÔNICA NOGUEIRA DANTAS

**O PLANO DE TRABALHO: FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO DAS
AÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE
ENSINO DE SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim

Salvador
2011

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

Dantas, Cátia Verônica Nogueira

O plano de trabalho: ferramenta de orientação das ações dos gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de Salvador / Cátia Verônica Nogueira Dantas. – Salvador, 2012.

84f.

Orientador: Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I. 2012.

Contém referências, apêndices e anexo.

1. Escolas Municipais - Organização e administração - Salvador(BA). 2. Planejamento

FOLHA DE APROVAÇÃO

**“O PLANO DE TRABALHO: FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO DAS
AÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE
ENSINO DE SALVADOR”**

CÁTIA VERÔNICA NOGUEIRA DANTAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, em 14 de dezembro de 2011, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim
Universidade Estadual da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação pela Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.

Profa. Dra. Katia Siqueira de Freitas
Universidade Católica do Salvador - UCSal
Pós-Doutorado e Doutorado em Educational Administration pela The Pennsylvania State University, Estados Unidos.

Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes
Universidade Estadual da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação pela Université de Sherbrooke, Quebec, Canadá.

Salvador
2011

Para Euzelinda, mãe amada,
obrigada pelas lições de amor. Irmãos
Patrícia e João essa conquista
também dedico a vocês!

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Euzelinda, pelo suporte, auxílio, carinho, dedicação, paciência e pelo interesse que sempre demonstrou pela minha pesquisa em incansáveis horas de debate, leitura e revisão, sempre apoiando e incentivando meu caminhar.

Aos meus irmãos, Patrícia e João, pelo apoio e incentivo que sempre me deram para que continuasse meus estudos.

Aos meus amigos pessoais, Gaby, Carol, Rosana, Andréa, Gal, Léo e Sidnei pelo carinho, apoio e incentivo aos meus estudos, pela paciência e compreensão das minhas ausências e pelas horas de descontração nos momentos mais difíceis.

Ao Dimas pelo suporte, incentivo e apoio, principalmente nos momentos de estresse e pressão.

Aos colegas do Instituto de Pesquisa Interdisciplinar para o Setor Público – ISP/UFBA, Luiz Fernando, Fernando Saldanha, Zezé, Tina, Mara Schwingel e Paulo Vilaça pelo apoio e incentivo ao meu ingresso no mestrado.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade – PPGEduc, Fabiane, Cida, Peixinho, Cláudia e Nilza pela amizade e apoio durante esse processo de formação. Em especial a Breno pelo suporte acadêmico, conselhos e pela tradução cuidadosa do resumo deste trabalho.

À Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer - SECULT, à Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar – CAGE, coordenada pela Profa. Dilma Leal, pelo apoio, compreensão e incentivo ao meu crescimento profissional.

Aos colegas da CAGE, pelo incentivo, apoio e encorajamento aos meus estudos. Agradeço especialmente à Kilza, Telma, Manu, Graça Seixas, Gleide e Cassiane pelo cuidado em analisar e contribuir com minha investigação, na elaboração e aplicação do questionário utilizado na coleta de informações. E carinhosamente, agradeço a Zezé Novaes pelo incentivo de todas as horas e pela disposição em realizar, criteriosamente, a revisão ortográfica deste trabalho.

Aos diretores escolares, por terem colaborado com a nossa pesquisa respondendo aos questionários e pelo interesse com o resultado da investigação.

À Profa. Dra. Katia Siqueira de Freitas, pelo incentivo e apoio aos meus estudos, bem como, pela disposição e análise atenta deste trabalho desde o exame de qualificação até a banca.

Ao Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes, meu primeiro orientador, pela paciência, atenção, por me mostrar o caminho que deveria seguir pelo olhar cauteloso e crítico a minha escrita e pela disposição em acompanhar meu trabalho até o momento da banca.

Ao meu orientador Prof. Dr. Avelar Mutim, por aceitar o desafio em me orientar no decorrer do período, pela sua paciência, dedicação, pelos conselhos de incentivo e apoio nos momentos difíceis e pelo cuidado em analisar todo o meu trabalho até o momento final. Agradeço principalmente, por me mostrar que eu sou capaz de vencer os obstáculos da vida.

Em especial, a minha terapeuta Tatiana Campos, pelo seu suporte. Sem ele não teria conseguido chegar até aqui.

Se os objetivos dos homens
sobre o futuro são conflitantes,
o planejamento não se faz num mar de rosas
comandado pelo cálculo técnico-científico.

Carlos Matus

RESUMO

A pesquisa investigou o processo de planejamento da gestão escolar na Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador/Ba, a qual exige no período da eleição, a apresentação de um Plano de Trabalho que, supostamente, irá orientar as ações dos diretores escolares. O objetivo principal da pesquisa foi analisar as implicações do Plano de Trabalho, apresentado pelos diretores, no efetivo desenvolvimento das atividades da gestão escolar. A pergunta realizada recai sobre sua utilização no cotidiano do gestor escolar, na perspectiva de compreender se o Plano de Trabalho é utilizado para orientar o gestor na organização do seu trabalho ou se é apenas uma exigência burocrática a ser cumprida pelos candidatos ao cargo de diretor escolar, na eleição. Para iniciar sintetizamos o que se considerou mais relevante dentre os aspectos políticos, administrativos e sociais, os quais definem as políticas educacionais brasileiras no que se refere às mudanças na gestão escolar, e mais especificamente, no que diz respeito ao planejamento na gestão escolar. A pesquisa tem abordagem qualitativa e incluiu um trabalho de campo destinado a coletar e analisar as opiniões de técnicos da secretaria e diretores escolares sobre conceitos e práticas implícitas na investigação. Concluiu-se que os órgãos responsáveis pelo acompanhamento da gestão escolar, raramente, fornecem elementos que destacam a importância do planejamento na organização das ações desenvolvidas pela gestão escolar. Em função disto, ainda é um desafio a implantação da cultura de planejamento capaz de tornar o Plano de Trabalho do Gestor um instrumento norteador das ações da escola, nesta rede.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão Escolar, Sistema Municipal de Educação de Salvador.

ABSTRACT

This research investigates the process of management planning in the Municipal Public Education System of Salvador/Ba, which, during the period of elections for principals, requires that every applicant submit a Work Plan that, supposedly, will guide their actions if elected. Considering this, the main objective of our investigation is to examine the implications of the Work Plan, presented by school principals, in the development of school management activities. Our investigation problem addresses its use on day to day school deeds, on the perspective of understanding if the Work Plan is able to guide the organization of school work, or if it is only a bureaucratic requirement to be fulfilled by applicants for the position of school principal during election. To start, we synthesized what we considered as the most relevant political, administrative and social aspects, which define Brazilian educational policies regarding changes in school management, and more specifically, regarding the planning of school management. The research approach is qualitative and includes a field study designed to collect and analyze the opinions of the education bureau personnel and school principals on concepts and practices implicit in the research. It was concluded that the structure responsible for monitoring school management rarely provides elements that highlight the importance of planning the organization of actions taken in the context of school management. Because of this, it is still a challenge to implement the culture of planning capable of turning the Principals Work Plan into a guiding instrument of the school's actions.

Keywords: Planning, School Management, Municipal Education System of Salvador.

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1: Faixa etária dos diretores escolares	51
GRÁFICO 2: Diretores segundo o gênero	52
GRÁFICO 3: Nível de Escolaridade dos Diretores de Escolas	53
GRÁFICO 4: Tempo de experiência na gestão escolar dos pesquisados	53
GRÁFICO 5: Processo de escolha do Diretor Escolar	54
GRÁFICO 6: Tipologia da escola que os pesquisados atuam	55
GRÁFICO 7: Localização, por CRE, das Escolas em que os Pesquisados atuam	55
GRÁFICO 8: Quanto à elaboração do Plano de Trabalho do Gestor	60
GRÁFICO 9: Quanto à Implantação e Execução do Plano de Trabalho do Gestor	62
GRÁFICO 10: Quanto ao Acompanhamento do plano de Trabalho do Gestor Escolar	65
GRÁFICO 11: Quanto ao impacto do Plano de Trabalho do Gestor nas ações da escola	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Distribuição das escolas por CRE	20
QUADRO 02: Cronograma de reuniões	49
QUADRO 03: Características do Planejamento X Plano, em respostas no questionário	68

LISTA DE SIGLAS

CAGE – Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar
CF – Constituição Federal
CRE – Coordenadoria Regional de Educação (Salvador)
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
FMI – Fundo Monetário Internacional
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE-Escola – Plano de Desenvolvimento da Escola
PEE – Plano Estadual de Educação
PSECD – Plano Setorial da Educação
PME – Plano Municipal de Educação
PNE – Plano Nacional de Educação
PND – Planos Nacionais de Desenvolvimento
PPP – Projeto Político-Pedagógico
SECULT – Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer (Salvador)
SGP – Subcoordenadoria de Gestão Participativa
SME – Sistema Municipal de Ensino
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UNEB – Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE SÍMBOLOS

Q - Questão

Q 1 - Faixa etária dos diretores

Q 2 - Segundo o sexo

Q 3 - Nível de escolaridade

Q 4 - Tempo na gestão

Q 5 - Processo de escolha do gestor

Q 6 - Porte da escola

Q 7 - Localização das escolas

P - Proposição

P1 - A equipe gestora elaborou o Plano de Gestão.

P2 - O Plano de Gestão foi elaborado com base no Projeto Político Pedagógico da escola.

P3 - Na elaboração do Plano de Gestão foram consultadas as políticas nacionais para educação.

P5 - O Plano de Gestão foi apresentado e discutido com a comunidade escolar, como etapa do processo eleitoral.

P6 - Após a eleição de Diretor e Vice-Diretor o Plano de Gestão foi revisto e adaptado.

P7 - O Plano de Gestão é utilizado pela gestão escolar como suporte para a tomada de decisão.

P8 - As ações previstas no Plano de Gestão são cumpridas na íntegra.

P9 - Existe uma flexibilidade na execução das ações definidas no Plano de Gestão.

P10 - A execução do Plano de Gestão é monitorada pela equipe gestora e comunidade escolar.

P11 - O Conselho Escolar conhece o Plano de Gestão.

P12 - O Conselho Escolar acompanha o Plano de Gestão.

P13 - As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria do desempenho dos alunos.

P14 - As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar.

P15 - A SECULT acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão.

P16 - A CRE acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão.

P17 - O Plano de Gestão é revisado e (re)planejado após o período de execução das ações previstas.

P18 - Os resultados alcançados com a execução do Plano de Gestão são utilizados para ajustes no Projeto Político-Pedagógico.

E - Enunciado

E1 - Em sua opinião qual a diferença entre Planejamento e Plano de Gestão?

E2 - Como o planejamento acontece em sua escola?

E3 - Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a sua escola?

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 PROBLEMÁTICA: O PLANO DE TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR	18
1.1 Mudanças no cenário da educação	18
1.2 Reformas Educacionais: Influências no Planejamento da Educação	21
1.2.1 Reforma Educacional no Brasil: ênfase no planejamento	23
1.2.2 Planos de Educação no Brasil: um pouco de história	25
1.3 O Planejamento nas Escolas da Rede Pública Municipal do Salvador	30
1.3.1 Plano de Trabalho do Gestor	30
1.4 Objetivos da Pesquisa	33
2 GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO: CONCEPÇÕES TEÓRICAS	34
2.1 Gestão escolar e planejamento	35
2.2 Planejamento	38
2.2.1 Planejamento tradicional	40
2.2.2 Planejamento estratégico	42
2.2.3 Conceitos, características e dificuldades do Planejamento Escolar	43
3 O PERCURSO METODOLÓGICO	47
3.1. Procedimentos de coleta dos dados	48
4 REVELANDO DADOS: ENTRE CARACTERÍSTICAS E POLÍTICAS	51
4.1 Caracterização dos Diretores e das Unidades Educativas	51
4.2 Análise dos dados de acordo as proposições das questões	56
4.2.1 Bloco I – Sobre a Elaboração do Plano de Gestão	57
4.2.2 Bloco II – Sobre a Implantação e Execução do Plano de Gestão	61
4.2.3 Bloco III – Sobre a Concepção de planejamento e Plano de Gestão	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	73
ANEXO	77
APÊNDICES	78

INTRODUÇÃO

As novas iniciativas no sentido de incrementar o planejamento no campo educacional estão fortemente relacionadas ao contexto das reformas educacionais. Essa compreensão parte do pressuposto que tais reformas estão a exigir uma nova dinâmica na gestão da educação, como por exemplo, maior atenção com os processos de planejamento e administrativos, de controle e avaliação, com vistas aos resultados do desempenho da aprendizagem, da gestão escolar, entre outros.

Os estudos realizados nos levam a acreditar que as novas atribuições voltadas à organização escolar possibilitam uma mobilidade nas unidades de ensino por meio da implantação do planejamento descentralizado. Esse processo de planejamento deve favorecer uma adequação às especificidades da realidade existente internamente e no entorno da escola, sem perder de vista as exigências de conhecimento e ambientação impostas à sociedade contemporânea. O modelo de gestão democrática e participativa, baseado nos princípios da educação nacional, definidos na Constituição Federal de 1988 (CF), permite nas escolas públicas a gestão democrática e a participação da comunidade nas decisões de seus processos e ações da escola.

Nossa investigação se constitui em uma tentativa de analisar o planejamento escolar enquanto campo ou área de conhecimento que se desdobra no interior da escola trazendo repercussões para a gestão escolar. O pressuposto é que a materialização do planejamento escolar passa pelas representações e significados implícitos no Plano de Trabalho do Gestor Escolar. Procuramos compreender este universo de significados presentes nas escolas públicas municipais de Salvador. Esse município vem seguindo os procedimentos de redemocratização do país, tem se mostrado pioneiro em implantar diversas propostas de mudanças nos paradigmas da gestão educacional, nas quais estão incluídas políticas de descentralização e democratização da gestão, como a eleição direta para diretor e vice-diretor escolar.

O Plano de Trabalho do Gestor Escolar, objeto desta investigação, de acordo com Novaes (1996), foi instituído instrumentalmente pelo Edital 002/93 de convocação das eleições para diretor e vice-diretor escolar no ano de 1993. Implantado há quase duas décadas o Plano de Trabalho do Gestor Escolar pode ser analisado como um instrumento de planejamento que traz a proposta de trabalho

para o período de mandato do candidato ao cargo, após citada eleição. Esse instrumento deve também, ser visto como um norteador das ações efetivas da gestão escolar, da tomada de decisão e da avaliação das atividades desenvolvidas na escola, assim como seus indicadores de qualidade. Assim como Novaes (2007), consideramos aqui, o planejamento como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e eficaz, possibilitando melhor a concentração de esforços e recursos pela organização escolar.

Nesse sentido a pesquisa buscou investigar a questão: se o Plano de Trabalho do Gestor é uma ferramenta de orientação das ações dos gestores escolares? Destacando para isso a relação entre este plano e a efetividade das ações desenvolvidas pela gestão escolar.

Para nortear esse estudo buscamos os objetivos específicos (i) identificar as principais características e dimensões no Plano de Trabalho do Gestor Escolar, (ii) analisar a relação entre o Plano de Trabalho no conjunto de ações cotidianas do gestor, (iii) identificar entraves e possibilidades na execução do Plano de Trabalho do Gestor, capazes de contribuir com o sucesso da gestão escolar e (iv) identificar quais são as referências que o gestor utiliza para elaborar seu Plano de Trabalho. Para o alcance dos objetivos foi traçada como estratégia de investigação uma pesquisa com abordagem qualitativa, a qual incluiu um trabalho de campo destinado a coletar e analisar as opiniões de técnicos da secretaria e diretores escolares sobre conceitos e práticas implícitas na investigação.

O despertar para o estudo desse objeto de pesquisa surge da vivência de trabalho no acompanhamento da gestão escolar, nas unidades de ensino da Rede Pública Municipal de Salvador. O setor responsável pelo Apoio e Gerenciamento da Gestão Escolar (CAGE) desenvolve ações voltadas para a elaboração do planejamento da escola a partir do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), a manutenção e fortalecimento dos Conselhos Escolares, no processo de Eleição de Diretor e Vice-Diretor escolar e no apoio de modo geral a gestão escolar. Essa aproximação com o tema e o campo de aplicação dos instrumentos de pesquisa, conferiu a mim, enquanto pesquisadora, uma condição especial, facilitando o acesso aos documentos necessários à investigação, assim como a liberdade em realizar as entrevistas com técnicos da Secretaria Municipal de

Educação, Cultura, Esporte e Lazer (Secult) e aplicar os questionários aos gestores escolares.

Se por um lado essa proximidade favoreceu o desenvolvimento da investigação, por outro dificultou, já que a linguagem utilizada no trabalho técnico da secretaria de educação, não se caracteriza como adequado ao trabalho científico. Assim, foi necessário, enquanto pesquisadora, exercitar o pensamento crítico e analítico de um trabalho acadêmico, seguir os procedimentos de pesquisa, obter informações, organizar as reflexões para alcançar os objetivos da investigação, além de adquirir novos conhecimentos e mudanças de opiniões e posturas.

Para uma melhor visualização do trabalho aqui desenvolvido, apresentamos no primeiro capítulo um panorama das principais mudanças mundiais e brasileiras que influenciaram o campo educacional, mais precisamente o planejamento em educação. Neste capítulo também é destacado o campo temático que engloba a problematização e os objetivos da pesquisa que visa analisar o Plano de Trabalho do Gestor Escolar e sua influência na efetividade das ações desenvolvidas pela gestão.

O segundo capítulo traz os referenciais teóricos que embasaram os estudos e as reflexões acerca dos conceitos abordados, como planejamento e gestão escolar, assim, como de outros conceitos que reforçam a relação entre eles.

No terceiro capítulo, descrevemos os aspectos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa (questionários e entrevistas), dos procedimentos adotados para coletar, as informações junto aos técnicos da Secult e aos diretores escolares, bem como a abordagem utilizada para a sistematização e análise desses dados.

No quarto capítulo, apresentamos uma análise dos dados obtidos durante o processo de investigação. Os resultados encontrados são expostos por meio de gráficos, alguns pareceres e inferências que favoreceram uma melhor análise da situação pesquisada.

No quinto capítulo, fazemos um balanço geral da pesquisa, apresentando uma síntese de algumas reflexões e apresentamos algumas conclusões e sugestões para futuros aprofundamentos a partir desta investigação.

1 PROBLEMÁTICA: O PLANO DE TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

1.1 Mudanças no cenário da educação

O cenário educacional brasileiro começa a ter um novo traçado a partir dos anos de 1990, influenciado pelas reformas administrativas implantadas no país, após os compromissos assumidos internacionalmente. De acordo com Oliveira (1997), essas reformas instituem no campo educacional “novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades”, (OLIVEIRA, 1997, p. 90). Esses processos de democratização, como a descentralização de recursos financeiros, colocam a escola como núcleo do sistema educacional, trazendo como ponto de referência novas formas de administrar e planejar a organização do trabalho da gestão escolar.

Planejar em educação pode ser visto como um processo de reflexão sobre como realizar e organizar o trabalho escolar. Para muitos autores, significa encarar os problemas da instituição escolar e do sistema educacional como um todo, compreendendo as relações institucionais, interpessoais e profissionais neles presentes; ampliando a participação da comunidade escolar em sua administração e em sua gestão; assumindo a escola como instância social de condições para atender sua principal função propiciar aprendizagens e formar cidadãos.

Então se faz necessário, que os sistemas e as instituições de ensino, como forma de responderem aos questionamentos e desafios, presentes e futuros, tomem decisões e estabeleçam, por meio de processos de planejamento, ações no sentido de suprir as demandas da sociedade, iniciando um processo de mudanças planejadas tanto no sentido do processo pedagógico, como na direção da gestão escolar.

A rede pública municipal de ensino de Salvador foi escolhida como ponto de partida desta pesquisa, por apresentar um potencial de desenvolvimento, por buscar melhorias, assim como pelo pioneirismo em instituir ações de fortalecimento da democratização da gestão escolar como o processo de eleição de diretor e vice-diretor, iniciado em 1986, a implantação de Conselhos Escolares em 1995, a participação em programas federais como o Programa do Dinheiro Direto na Escola

(PDDE) e o PDE-Escola, este último desde 1999, e ao incremento da gestão com o Plano de Trabalho do Gestor Escolar, o qual é o foco desta pesquisa.

No que se refere a gestão da educação, o município de Salvador antes mesmo da aprovação da Lei Orgânica, repercutia em questão de educação, o período de movimentos em prol à democracia vividos no país, em 1986 as escolas municipais experimentaram pela primeira vez a escolha direta, por meio de voto, de diretores e vice-diretores. Essa eleição é vista como um importante mecanismo para a construção de uma gestão democrática. Este processo vem sendo vivenciado até os dias atuais. Os dirigentes escolares são eleitos pela comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores), em cumprimento aos dispositivos legais que orientam o processo de eleição de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais de Salvador, Lei Complementar nº 036/2004, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Município do Salvador e Decreto nº 16.865/2006.

Assim, a adoção do planejamento como instrumento para a ampliação da capacidade de gerenciamento de equipes de gestão escolar da rede pública, como parte integrante do processo de escolha dos dirigentes escolares é respaldada na Lei Complementar nº 036/2004. Esse dispositivo legal exige a elaboração do plano de trabalho do gestor para aqueles que pretendem se candidatar ao cargo de diretor escolar, medida que fortalece a importância do processo de planejamento na educação. De acordo com teóricos como Libâneo (2001), Novaes (2006) e Parente (2003), o planejamento deve ser realizado de forma participativa priorizando principalmente a racionalização dos recursos, a tomada de decisão e a preocupação com a eficiência dos serviços prestados à sociedade. No caso desta pesquisa, o desenvolvimento do planejamento feito pela gestão nas unidades de ensino da rede pública de Salvador.

Contudo, a rede de ensino de Salvador, vem crescendo ao longo dos anos, como forma de atender a demanda do crescimento populacional. Entre 1980 e 2000 a população de Salvador apresentou um acréscimo absoluto de 907.241 habitantes (aumento relativo de 63,4%), ou 453.620 habitantes por década ou, 45.362 por ano, segundo dados dos Censos Demográficos de 1980, 1991 e 2000. Entre 2000 e 2006, Salvador apresentou um crescimento de 270.911 habitantes, representando em percentuais 11,09%. Equivale dizer que Salvador cresce, em uma década, próximo ao volume populacional de Feira de Santana (535.520 habitantes), segundo

maior município do Estado. Em 2010, o município de Salvador apresentou uma população de 2.675.656 habitantes, segundo dados do censo 2010.

Além da demanda do crescimento populacional, a rede pública de ensino no município de Salvador vem crescendo devido, segundo Figueiredo (2010), aos “fatores: (a) programas de incentivo à universalização do ensino fundamental; (b) atribuição da responsabilidade pela oferta do Ensino Fundamental aos municípios; e (c) municipalização” (FIGUEIREDO, 2010, p. 17). Percebemos assim, que a ampliação da rede de ensino, está relacionada também, às políticas educacionais implantadas recentemente no país.

No ano de 2006, a rede pública municipal de Salvador computava em seu quadro 363 escolas que atendiam a educação infantil e o ensino fundamental. Atualmente o município de Salvador conta com um total de 419 unidades escolares, atendendo a todos os bairros da cidade, assim como o subúrbio de Salvador e as ilhas circunvizinhas, integrantes do município. As escolas são distribuídas por Coordenadorias Regionais (CRE), uma estratégia de descentralizar a gestão da educação, levando o poder de decisão para mais perto das unidades escolares. Contudo, verifica-se que mesmo com esta organização as decisões ainda são centralizadas pela secretaria municipal de educação.

Quadro 01: Distribuição das escolas por CRE

CRE	Quantidade de Escolas
Centro	45
Cidade Baixa	26
São Caetano	38
Liberdade	30
Orla	42
Itapuã	47
Cabula	46
Pirajá	34
Subúrbio I	40
Cajazeiras	41
Subúrbio II	30
Total	419

Fonte: Portal da Secult: www.educacao.salvador.ba.gov.br

1.2 Reformas Educacionais: Influências no Planejamento da Educação

As reformas educacionais estão inseridas em um cenário mundial que vêm passando por significativas mudanças no campo econômico, político e social. Essas mudanças foram potencializadas pelo processo de globalização que aumentou a competitividade internacional e mobilizou tanto os países desenvolvidos, quanto os países em desenvolvimento a adotarem medidas para reduzir as barreiras protecionistas e integrarem os países aos sistemas econômicos internacionais com a adoção de alianças comerciais.

Podemos destacar nesse cenário o Consenso de Washington nos anos 90, onde se ampliou a idéia de que o Estado deveria focar sua atuação nas relações exteriores e na regulação financeira com base em critérios e orientações de organismos internacionais, (MARTINS, 2001), tais como: Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), os quais condicionaram o aporte de recursos financeiros à adoção de políticas voltadas para a elevação da competitividade em padrões internacionais.

Nesta conjuntura, Estados passaram a reorganizar suas estruturas institucionais e administrativas com o intuito de atender as demandas internacionais emergentes. Esse fenômeno ocorre especialmente nos países em desenvolvimento em razão de ajustarem às mudanças, visando um maior nível de competitividade internacional.

As reformas administrativas visavam, notadamente, a desburocratização do Estado, por meio da descentralização e desconcentração dos poderes de decisão e à restauração da capacidade de coordenação e planejamento dos procedimentos administrativos, principalmente nos países da América do Sul e Caribe. Pode-se considerar que essa tendência se contrapunha aos traços de uma cultura administrativa decorrentes de regimes militaristas de governos, vividos por estes países, entre os anos 1960 e 1980. Uma característica forte desses governos pode ser definida pelo controle centralizado do planejamento e dos processos administrativos. Tal situação, por certo, afetava também os sistemas educativos.

As mudanças de cunho administrativo, político e econômico representavam a possibilidade de os governos receberem os recursos financeiros externos, bem como de participarem das alianças comerciais e criarem condições para a expansão

do setor privado. As reformas educacionais, portanto, foram incorporadas ao centro das políticas de governo. A educação passou a ser considerada como uma política social, com a qual se pode potencializar o desenvolvimento econômico do país.

A melhoria do padrão de rendimento das escolas, pela promoção de maior qualidade do ensino, passou a se apresentar fortemente associada a competitividade internacional e a requerer maior qualificação profissional. Desta forma, o investimento em educação pressupunha alcançar melhores condições econômica, social e cultural, ou seja, melhorar a condição de vida da população.

As mudanças da economia mundial, segundo Carnoy (2002), desencadearam três tipos de reação para o setor educacional gerando características diferenciadas para as reformas da educação, assim classificadas: reformas fundadas na competitividade, reformas fundadas nos imperativos financeiros, reformas fundadas na equidade.

As reformas fundadas na competitividade têm como objetivo aumentar a produtividade da mão-de-obra e dos estabelecimentos escolares, mesmo que gere gastos extras com a manutenção e desenvolvimento do ensino e com pagamento de professores. Essa reforma pode ainda ser subdividida em categorias como:

- a. A descentralização: com base na municipalidade e autonomia de decisão as escolas. Visando incrementar o controle das comunidades locais sobre os programas e os métodos de ensino.
- b. Padrões educativos: pautado no estabelecimento de padrões educativos, pelo poder central, como forma de parâmetros para avaliar o desempenho dos alunos, das instituições de ensino. Também, podem ser utilizados como um comparativo entre instituições na perspectiva de que a elevação dos padrões de nível estimule o desempenho dos estabelecimentos.
- c. Gestão racionalizada dos recursos destinados à educação: se apóia na inovação de propostas que visam aumentar o rendimento escolar, melhorando os resultados dos alunos, mas que apresentem um baixo custo, um baixo investimento financeiro, assim como, na racionalização da gestão e dos recursos existentes.
- d. Aprimoramento da seleção e formação dos professores: voltado para a qualidade da formação inicial dos professores, assim como, a formação continuada em serviço, como meio de possibilitar uma constante valorização profissional. Esse critério também visa a avaliar como o profissional é visto na comunidade em que atua e como reconhecido pela burocracia da educação (CARNOY, 2002, p. 56-59).

Em linhas gerais, as categorias definidas pelo autor indicam a necessidade de fortalecimento das instâncias locais a partir de maior poder de decisão sobre seus

sistemas de ensino. Podemos inferir que, nesse processo de fortalecimento entra em cena o planejamento educacional como instrumento a ser utilizado pelos atores locais. No nível macro do Estado, o planejamento passou a ser associado à incremento de políticas, programas e projetos educacionais, assim como, determinar objetivos, ações, recursos, etc.

Além, das reformas fundadas na competitividade, Carnoy (Op. Cit.) nos apresenta as reformas fundadas nos imperativos e na equidade. A primeira se detém a implantação de estratégias que visam a redução dos gastos públicos em educação, otimização dos recursos disponíveis e elevação da qualidade da educação. Já a segunda, apresenta características que visam o favorecimento da população menos favorecida ou que não teve a oportunidade de estudo na idade adequada viabilizando assim a inclusão desses indivíduos. Contudo qualquer um dos tipos de reformas citado por Carnoy, contribuem para a melhoria da qualidade da educação.

1.2.1. Reforma Educacional no Brasil: ênfase no planejamento

No caso do Brasil as reformas começam a ganhar formas definidas a partir da Constituição Federal de 1988, a qual reflete as mudanças que vem ocorrendo no mundo. Na medida em que incorpora o princípio da gestão democrática (Art. 205). Este princípio desencadeou um conjunto de orientações no sentido de maior participação dos sujeitos, maior responsabilidade para os municípios, por meio da consolidação de processos participativos de planejamento na construção de planos educacionais, plano plurianual, plano diretor, dos conselhos da área de educação, e a construção da autonomia da escola pública.

Na mesma linha de orientação, a Constituição de 1988, em seu Art. 214 estabelece também a elaboração do Plano Nacional de Educação, de duração plurianual, cuja finalidade é destinada à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público.

A existência de um Plano Nacional de Educação, como forma de embasar a articulação entre as esferas administrativas na definição das suas políticas sociais, fortalece o poder local. Este, passa a utilizar processos de planejamento participativo

como mecanismo para implementação dessas políticas e para o estabelecimento de novas relações entre estado e sociedade. Nesse contexto, essa relação revela novas formas mais flexíveis de gestão e planejamento que buscam descentralizar a educação do país.

As idéias em torno do planejamento tradicional, burocrático e centralizado, passaram a conviver com novas idéias, como a de um tipo de planejamento participativo, estratégico, descentralizado, com o foco nos processos e menos no resultado. Certa transferência de poder nessa concepção de planejamento considera a possibilidade de maior eficiência na utilização de diversos recursos destinados à educação.

Desta maneira, as mudanças, instituídas pela Constituição Federal de 1988 na educação nacional, apresentaram um caráter inovador, na medida em que ensejam o reordenamento da estrutura educacional vigente e a revalorização da escola.

Observamos, todavia, que a possibilidade de redesenhar o quadro das políticas educacionais decorrentes das novas orientações legais, estabelecendo como referências fundamentais à democratização, a descentralização do ensino e o planejamento participativo, constitui-se, ainda, em um desafio para aqueles que lidam com a educação em seus diversos setores.

Se por um lado o processo de descentralização da educação pode ser visto como a possibilidade de maior participação e representação da diversidade social no planejamento, por outro ainda existe uma carência da participação social de maneira consistente nos espaços de tomada de decisão.

Assim, o planejamento compreendido como componente do processo administrativo, exerce papel relevante ao evidenciar intenções políticas, mobilizar pessoas e recursos, visando o alcance de objetivos para períodos definidos. Se por um lado os planos, programas e projetos podem se constituir, em verdadeiros aliados das administrações públicas no cumprimento de suas atribuições e competências. Por outro lado, se pensados tradicionalmente, podem representar apenas uma formalidade técnica. Segundo Novaes (2007, p.65): “o plano produto de um planejamento, com resquícios tradicionais, construídos de forma tecnocrata, perde sua essencialidade e apropriação como instrumento de gestão educacional”.

Podemos inferir que o planejamento, se elaborado pela própria equipe de gestão, pode se configurar como uma ferramenta extremamente útil, no cumprimento dos deveres constitucionais que o Estado tem em assegurar aos cidadãos brasileiros o direito a uma educação escolar de qualidade, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, evitando as improvisações e os desperdícios de recursos. Almejamos que essa ferramenta seja concebida como resultado da expressão das relações pedagógicas no âmbito da administração, pois o fator administrativo se dinamiza para cumprir o papel de uma organização escolar, o qual deve ser o cumprimento de seu projeto educativo.

Segundo alguns autores, como Parente (2003), Oliveira (1997) e Novaes (2006), na fase do planejamento devem ser definidos a concepção e a formulação das políticas públicas, visando garantir decisões que assegurem a qualidade do atendimento e sistema de acompanhamento, controle e avaliação para saber se aquilo que foi pensado está, de fato, atendendo ao compromisso firmado com a sociedade.

Com efeito, a relação entre planejamento e educação é um assunto contemporâneo para os atores que lidam com a educação em seu dia a dia, contudo, esse tema permeia o cenário educacional desde tempos remotos.

1.2.2 Planos de Educação no Brasil: um pouco da história

Historicamente, desde o Manifesto dos Pioneiros da Educação, na década de 30, o qual influenciou o texto da Constituição Federal de 1934, ela estabelecia a competência da união fixar um Plano Nacional de Educação de forma a compreender todos os graus de ensino, a exemplo de alguns autores como Parente (2003) e Novaes (2007). Desde então, apenas a Constituição de 1937 não contemplou a idéia de elaboração de um plano de educação, as demais destacaram em seus textos a importância de um plano nacional de educação.

Do ponto de vista histórico, Saviani (1999), afirma que a idéia de planejamento educacional introduzida pelo movimento escolanovista fundamentava-se no princípio da racionalidade científica. No período compreendido entre os anos de 1960 até meados dos anos de 1980, afirma esse autor, o planejamento

educacional se converte num instrumento de racionalidade tecnocrática em consonância com os princípios tecnicistas que orientam as reformas educacionais no país. A prática do planejamento como instrumento administrativo se consolida a partir de 1967 com as revisões do plano elaborado, pelo Ministério da Educação (MEC) em 1962, o primeiro Plano Nacional de Educação, no advento das estruturas do planejamento governamental, sob a égide dos governos militares, quando foram elaborados os Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND) e os seus desdobramentos, os Planos Setoriais, dentre esses os de educação (PSECD), Luz (2008).

Na década de 90 acontecem dois grandes encontros que marcam a importância do planejamento educacional no cenário mundial. A Conferência Mundial Sobre Educação Para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em março de 1990, em defesa da equidade social nos países mais pobres e populosos, por meio da elaboração de planos para a educação básica. E também, da Declaração de Nova Delhi proclamada em 1993 em defesa do atendimento à demanda de universalização do ensino básico, ambas passaram a orientar as reformas educativas em diversos países, os quais sofreram grandes transformações.

Então, a partir da Declaração Mundial de Educação para Todos, foi instituído no Brasil o Plano Decenal de Educação para Todos, tendo sua elaboração coordenada pelo Ministério da Educação em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Este plano incentivou os estados e municípios a construir seus planos decenais de educação, uma tentativa de integrar as esferas governamentais na resolução de problemas da educação. Porém, observa Saviani (1999), esse Plano tem como preocupação maior o objetivo pragmático de atender as políticas internacionais de financiamento da educação, em especial as políticas do Banco Mundial. E de acordo com esse mesmo autor, a reorganização da educação em função da redução de custos e na busca da eficiência indica, no Plano Decenal de Educação para Todos, a introdução de uma racionalidade financeira na educação.

Alinhado a esse cenário, o município de Salvador, realizou, em 1993, a Primeira Conferência de Educação, com o objetivo de discutir os problemas da educação no município e traçar estratégias de solução na elaboração de seu Plano

Decenal de Educação. Este evento reuniu vários segmentos da sociedade e principalmente todos os professores e diretores da Rede Pública Municipal de Salvador.

Se por um lado essa diversidade de atores participantes garantiu a elaboração do plano com base nos princípios da participação, por outro lado não garantiu ao documento características de um plano de Estado e sim de governo, uma vez que o plano elaborado não transcendeu as gestões subsequentes.

Pode-se inferir que o município não estava, preparado a desenvolver planos de educação. Em geral, estava subordinado ao repasse de recursos financeiros, determinações e orientações de instâncias superiores da administração educacional, o que pode ter gerado a descontinuidade no planejamento educacional ocasionando uma lacuna entre uma gestão e outra.

De outra parte, Sobrinho (1994), evidencia que a elaboração, do Plano Decenal de Educação para Todos, pelos estados e municípios revelou as dificuldades das equipes técnicas em traçar propostas eficientes e inovadoras. Os planos elaborados pelos municípios, em sua maioria, não apresentaram o planejamento como instrumento de reordenamento, de organização, de previsão, de adequação de fins e meios, de superação das situações indesejadas. Eles revelaram, em seus textos, a repetição de propostas, ausências de parâmetros e indicadores, inconsistências entre objetivos, metas e estratégias, fuga do essencial e improvisado. Indicando assim, uma elaboração centralizada sem a participação da sociedade.

Por outro lado, mesmo apresentando pontos negativos, a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos, destaca o planejamento como uma das estratégias de descentralização. Essa característica se explicita, no momento em que a equipe local toma para si a responsabilidade em assumir a elaboração do plano, convocando a sociedade, traçando um diagnóstico sobre a educação e levantando propostas para a universalização do ensino e a erradicação do analfabetismo para o enfrentamento dos obstáculos da educação.

Mesmo com todo o processo de mobilização das equipes dos estados e municípios para a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos, foi possível ainda encontrar planos elaborados sem as características necessárias de um plano com diretrizes, objetivos e metas para a educação de todo o país.

Então, a idéia de construção de um plano de educação reaparece no cenário nacional com a aprovação da Lei nº 9.394/96, denominada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Em seu Art. 87, determina que a União, no prazo de um ano a partir da sua publicação, deverá encaminhar ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação - PNE, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes.

Percebe-se assim, que o MEC manteve a intenção em constituir uma unidade nacional em termos de educação. Contudo, depois de três anos de tramitação no Congresso Nacional, de dois projetos apresentados, de amplos debates, apresentação de emendas e revisões, o Plano Nacional de Educação (PNE) foi aprovado em 9 de janeiro de 2001, e instituído através da Lei nº 10.172/2001. A partir desta Lei, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios se veem diante do desafio fixado em lei, de elaborarem os seus planos de educação, em regime de colaboração.

Se por um lado o PNE apresenta um minucioso diagnóstico sobre a situação da educação nacional, por outro lado, deixa lacunas com relação à operacionalização das metas estabelecidas no sentido de elevar a qualidade da educação.

Frente a necessidade de melhorar a qualidade do ensino e de elevar os índices de resultados da educação, em 2007 o Ministério da Educação elaborou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que se constitui em um compilado de trinta ações, as quais abrange a educação básica em sua maioria. Este plano tem sua principal ação o Plano de Metas e Compromisso de Todos Pela Educação, além de ações inovadoras como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a Provinha Brasil e o Piso Salarial do Magistério Público.

O arcabouço de planejamento que se configura no país, vislumbra o cumprimento do regime de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, na perspectiva de articulação sistêmica das ações que devem ser desenvolvidas pelos governos locais visando a elevação dos resultados educacionais.

Nesse novo cenário da educação nacional e frente às novas exigências legais, o município de Salvador, iniciou em 2008 o processo de elaboração do seu Plano Municipal de Educação. Em 26 de janeiro de 2010 o Plano Municipal de

Educação de Salvador, foi aprovado e instituído pela Lei 7.791, publicado no Diário Oficial do Município de Salvador 26/01/2010. Neste período de sua construção, foram constituídos processos participativos com a cooperação de segmentos representativos da sociedade e colaboradores da educação, seguindo as orientações nacionais, tendo como parâmetros o Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação da Bahia e o Plano de Desenvolvimento da Educação.

Os planos mencionados procuram direcionar as práticas educativas, auxiliar a avaliação e permitir o estabelecimento de novos parâmetros para o planejamento no âmbito das unidades de ensino. Nesta perspectiva, se constituem os planos locais, ou seja, aqueles que se destinam a orientar a gestão das escolas: Plano de Desenvolvimento da Escola, Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Trabalho do Gestor.

Desta forma, percebemos a existência de planejamento em âmbitos diferenciados, o que podemos constatar que o planejamento no Brasil se divide em geral e local. Segundo Novaes (2006), o primeiro estaria destinado a definir os grandes objetivos da educação, no sentido da regulação global dos sistemas de ensino, seriam as políticas gerais. Enquanto que o segundo estaria voltado para regular as ações no nível local de execução, no caso as organizações escolares. Esse pressuposto indica a necessidade de se estabelecer um nível de articulação entre o planejamento que ocorre na esfera maior de decisão, no caso a secretaria municipal de educação, e as escolas municipais.

Se por um lado, a autonomia pedagógica da escola municipal está assegurada na possibilidade de cada unidade formular e implementar sua Proposta Pedagógica, em consonância com as políticas vigentes e as normas do sistema de ensino, por outro, a autonomia administrativa da escola está assegurada pela eleição de diretor e vice-diretor escolar, constituição dos Conselhos Escolares, e pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE e do Plano de Trabalho do Gestor. Este último se constitui uma exigência normativa, instituído com a finalidade de integrar o processo de eleição direta de diretor e vice-diretor das escolas públicas municipais de Salvador. Assim, dada a centralidade da discussão sobre a importância do planejamento e a possibilidade de investigar sobre os instrumentos de planejamento da gestão

escolar, a análise e estudo recai sobre a utilidade prática do Plano de Trabalho do Gestor Escolar.

1.3 O Planejamento nas Escolas da Rede Pública Municipal do Salvador

1.3.1 Plano de Trabalho do Gestor

Nas escolas da Rede Pública Municipal do Salvador a implantação de políticas voltadas para o fortalecimento da gestão democrática, inicia-se a partir de 1986, influenciada pelas propostas de redemocratização do país, com a implantação da eleição direta para diretor escolar, seguido da criação de conselhos escolares. Desde então, os processos de democratização são vivenciados pelas escolas públicas municipais, como a participação coletiva da comunidade escolar na elaboração do planejamento, na gestão dos recursos financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação de projetos educacionais, do Regimento Escolar, do PDE-Escola, da Proposta Pedagógica e na execução do Plano de Trabalho do Gestor. De acordo com Freitas (2008) a escola que consegue exercitar essas ações de participação, torna-se autônoma, criando vínculos de compromisso com a comunidade em que está inserida.

O Planejamento Educacional passou a ser considerado fundamental no direcionamento da melhor organização do trabalho na escola, a fim de que ela atinja os fins que justificam sua existência.

Esse novo cenário na educação brasileira trouxe um contexto diferente quando o assunto se trata de planejamento educacional, o qual passou a fazer parte de todas as instâncias governamentais. De acordo com Novaes (2006), a abrangência do planejamento passou a existir em dois níveis: geral e local. Quando este autor se refere ao nível geral, trata-se das macro políticas que se personificam no Plano Nacional de Educação, Plano de Desenvolvimento Educacional, Planos Estaduais, os Planos Municipais de Educação, o Plano Todos pela Educação, o Plano de Ações Articuladas e os Planos de Metas e Plano Estratégico da Secretaria de Educação. Contudo no tocante ao nível local a referência aqui é com os planos que acontecem no universo da escola, como podemos citar Plano de

Desenvolvimento da Escola, o Projeto Pedagógico da Escola, o Plano de Trabalho dos Docentes e o Plano de Trabalho do Gestor Escolar.

Desta maneira, o planejamento situa-se assim, numa perspectiva de construção na rede de influências sociais, econômicas, políticas e culturais de que participam unidades escolares, instâncias intermediárias (Coordenadorias Regionais da Educação), Secretarias de Educação e Ministério de Educação, mantendo uma relação constante de colaboração. Nesta direção, se fortalece a idéia de uma rede, na qual todos estão interligados e assim o plano de trabalho do gestor precisa refletir essas relações com outros instrumentos de planejamento já implantados em âmbito nacional e local.

Nessa perspectiva, o Plano de Trabalho do Gestor é um documento que se articula com outros planos educacionais a fim de alcançar os objetivos propostos para a unidade escolar. Acredita-se que este plano constitui-se, assim, norteador para a gestão escolar, para o período de três anos de mandato do diretor e do vice-diretor eleitos pelo voto direto da comunidade escolar: professores, servidores, pais e alunos.

No período da eleição os candidatos elaboram, com base no Projeto Político-Pedagógico da Escola, o Plano de Trabalho do Gestor que deve ser apresentado a comunidade escolar, divulgando assim suas propostas de trabalho para o cargo que estão se candidatando. Esta é a oportunidade que a comunidade escolar tem para conhecer as reais intenções que o indivíduo tem para com a gestão escolar. Como determina a Lei Complementar 036/2004, a qual dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município do Salvador. Assim, segundo o:

Art. 35 - Poderá concorrer às eleições para os cargos de Diretor e de Vice-Diretor de unidades de ensino o servidor estável integrante das categorias funcionais de Professor ou Coordenador Pedagógico, do quadro do Magistério Público do Município do Salvador, que preencha os seguintes requisitos:

V - apresente e defenda junto à Comunidade Escolar seu programa de gestão escolar para implementar o Plano de Desenvolvimento da Escola.

Art. 36 - A inscrição do candidato a direção de unidade de ensino só será aceita se acompanhada de um plano de trabalho para a gestão.

Parágrafo Único – É obrigatória a definição clara e objetiva de metas com prazo para a conclusão.

Durante o processo de divulgação das chapas é aconselhável que a Comissão Eleitoral Escolar, constituída pelo Conselho escolar, convoque a comunidade escolar para conhecer as regras do processo eleitoral e o perfil dos candidatos a diretores, aproveitando a oportunidade para apresentar suas propostas de ação contidas no Plano de Trabalho.

Se por um lado a exigência legal para a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor identifica este plano como instrumento de gestão escolar, capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direcionando a instituição a efetivar seus objetivos; por outro lado, não parece explícito o modelo de planejamento que o candidato ao cargo de diretor deve seguir.

Vale ressaltar, que a depender do processo de planejamento adotado, seu produto, que podem ser planos de trabalho, podem ter como papel transformar a realidade existente. Os produtos gerados a partir do planejamento podem ser instrumentos flexíveis, que auxiliam o desenvolvimento do trabalho da escola nas dimensões pedagógica, política e administrativo-financeira.

Assim, pode-se inferir que, na instituição escola, o processo de planejamento pode contribuir na mudança de posturas dos gestores. Mas, também, pode-se caracterizar como uma mera formalidade legal do sistema educacional, tornando-se um plano morto, se elaborado de forma isolada sem o apoio da comunidade escolar. Perdendo assim, a sua função de assegurar a operacionalização do projeto político-pedagógico da escola.

De outra parte, percebemos que mesmo existindo no município uma exigência para a elaboração, apresentação e aprovação do Plano de Trabalho do Gestor junto a comunidade escolar, supõem-se que este plano pode não passar, apenas desta formalidade. Uma vez elaborado, não existe na legislação pertinente nenhuma orientação ou critério para as etapas de execução, de acompanhamento e de avaliação do plano. Cabe ressaltar, que em algumas escolas, as equipes de gestão são indicadas e, neste caso, não há exigência para elaboração do Plano de Trabalho do Gestor. Frente a esta questão, não se sabe qual a crença desses sujeitos em relação ao plano.

1.5 Objetivos da Pesquisa

Pensar na relação existente entre os instrumentos de planejamento da gestão escolar, tendo em vista a natureza do trabalho do gestor escolar e as formas que ele utiliza para executar suas atividades, leva-nos a traçar como objetivo central da pesquisa: analisar a relação entre o plano de trabalho e a ação efetiva do gestor escolar, em unidades de ensino da rede pública municipal de Salvador-Ba.

Assim, refletindo sobre todos esses aspectos e como meio para contribuir e direcionar os estudos aqui indicados foi traçado os seguintes objetivos específicos a seguir, que irão moldar os caminhos desta investigação:

- ✘ identificar as principais características e dimensões no Plano de Trabalho do Gestor Escolar das unidades de ensino da Rede Pública Municipal de Salvador;
- ✘ analisar a relação entre o Plano de Trabalho do Gestor no conjunto de ações cotidianas do gestor de unidades de ensino da Rede Pública Municipal de Salvador;
- ✘ identificar entraves e possibilidades na execução do Plano de Trabalho do Gestor, capazes de contribuir com o sucesso da gestão escolar;
- ✘ Identificar quais são as referências teóricas que o gestor utiliza para elaborar seu Plano de Trabalho do Gestor.

2 GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO: CONCEPÇÕES TEÓRICAS

As mudanças de paradigmas que vem sendo impostas pelo contexto emergente, o qual se agrega a variáveis como a abertura de mercados, a lógica das escalas globais, aumento da competitividade, e preocupações ambientais, caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação da economia mundial. Frente a esse cenário de interferências, “afeta a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e conseqüentemente, nos sistemas públicos de ensino e nas escolas”, (LIBÂNEO, 2004, p.45).

Seguindo esse quadro de mudanças, as organizações de ensino e as organizações, de um modo geral, precisam manter-se permanentemente atentas aos movimentos e tendências, buscando sempre se antecipar aos fatos, de maneira a poder enfrentar situações e eventos marcantes em sua área de atuação.

Essa conjuntura obrigou as empresas, as instituições e organizações a uma completa reavaliação dos métodos e cultura de gestão, utilizando o planejamento como ferramenta gerencial, projetando a instituição para o futuro. O planejamento permite a definição de uma programação em que os objetivos, estratégias e recursos são estabelecidos visando o alcance das metas, “além do tempo de execução e formas de avaliação”, (Op. Cit. p.149). Ainda segundo o autor, “sem o planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados”, (LIBÂNEO, 2004, p.149).

De acordo com Novaes (2007), existem alguns paradoxos que giram em torno das concepções de planejamento com relação ao seu alcance temporal. Por um lado, podemos caracterizar o planejamento como estratégia para se projetar o futuro, prevendo os acontecimentos e sugerindo alternativas. Por outro lado, circula com mais força, na atualidade, a perspectiva do planejamento como estratégia para a tomada de decisão. No entanto, a realidade prática, tem revelado que o processo de planejamento ainda se revela como um desafio nas instituições de ensino, devido a sua complexidade, acarretando uma distância entre o processo de elaboração e sua implementação, tornando-se muitas vezes em um instrumento burocrático da gestão.

2.1 Gestão escolar e planejamento

A política educacional brasileira vem passando por transformações, que revela uma busca na tentativa de estabelecer uma gestão mais democrática, a qual envolva em suas ações a comunidade escolar. Essa tendência dos sistemas de ensino e mais precisamente das organizações escolares pode ser vista como um reflexo do “novo valor da gestão democrática na escola pública, instituído pela Constituição Federal de 1988”, (BRASIL, 2004, p. 51) e ratificada pela LDB nº 9.394/96. Para Mutim (2007), as referidas leis criam os mecanismos necessários para a implantação da descentralização dos processos educacionais nos municípios e também no interior das escolas públicas.

No entanto, a efetivação do princípio da gestão democrática na organização escolar exige o estabelecimento de uma nova cultura de gestão, o que se torna um desafio para os sistemas públicos de ensino. Os velhos hábitos de uma política conservadora, na qual estão embutidas práticas administrativas burocráticas e controladoras privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade, onde o diretor centraliza o poder de decisão, abre caminho para a implantação de um “projeto coletivo, instituindo uma organização colegiada, como os Conselhos Escolares” (Op. Cit. p. 52), por exemplo. Para Cunha (2010), os gestores das escolas precisam ser capazes de tomar decisões e implementar ações de forma participativa, com apoio da comunidade escolar e de representações colegiadas, fortalecendo assim a gestão democrática no espaço escolar. Essa nova perspectiva de gestão, baseada em concepções democráticas e participativas, privilegia, segundo Libâneo (2004, p. 125), “a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com ações efetivas para alcançar seus objetivos”.

De acordo com Freitas (2000, p. 47), no âmbito das organizações de ensino, “o contexto da abertura política nacional dos anos 80 deu espaço para que a educação fosse pensada a partir da realidade escolar e o cumprimento do planejamento padronizado foi relaxado”. As novas políticas públicas passaram a contemplar a descentralização administrativa e a gestão escolar participativa de cunho democrático, com medidas de transparência nas ações, bom relacionamento com as comunidades e uma permanente preocupação com a qualidade de serviços e produtos oferecidos a sua comunidade.

Assim, a gestão qualificada como democrática e participativa passa a ser vista como um instrumento que busca vencer o desafio de alcançar maior eficácia e eficiência nas organizações escolares. Para Maximiano (2009, p.7), “eficácia e eficiência são usadas para indicar se uma organização tem o desempenho de acordo com as expectativas de seus usuários”. O autor afirma ainda que, quanto mais uma organização alcança seus objetivos, mais ela se torna uma organização eficaz, de outra parte, para definir a eficiência de uma organização, ela precisará produzir de maneira econômica, racionalizando seus recursos.

Aproveitaremos aqui a mesma definição de eficácia e eficiência, utilizada por Maximiano (Op. Cit.), uma vez que a escola também é movida pelo alcance de seus objetivos e metas. Da mesma forma, em que também é necessário produzir, em âmbito escolar, primando pela racionalização de recursos. De acordo com Mutim (2000, p. 30-31), “no aspecto amplo, a gestão democrática é vista como um ideal a ser alcançado. No aspecto restrito, está representada por ações políticas concretas de descentralização e racionalização das ações educativas”.

Como decorrência dessas considerações, as organizações escolares, passaram a realizar mudanças sistematizadas em função dos desafios percebidos e, ao mesmo tempo, adaptando ou criando novas práticas de gestão. Segundo Novaes (2006), a organização escolar segue os mesmos princípios e orientações de qualquer outro tipo de organização, assim empregam os mesmos instrumentos e mecanismos de gestão usados por outros tipos de organizações administrativas.

De acordo com Maximiano (2009, p.8), “o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle”, por exemplo, constituem os principais mecanismos para o processo de tomada de decisão em uma organização. No entanto, a introdução desses processos no âmbito escolar, ainda se apresenta como algo recente, cheio de conflitos por se estabelecer em um contexto de transição do modelo de gestão existente nas escolas públicas e assim necessitar, dos atores envolvidos, novas demandas e conhecimentos.

A palavra gestão se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da organização escolar e o seu significado político e social.

Segundo Mutim (2000), o termo gestão escolar, que sinaliza a ação dos diretores escolares, vem sendo utilizado em substituição à “administração escolar”, como forma de representar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Certos aspectos fazem parte dessa mudança de paradigmas, implícita na mudança da denominação de administração escolar para gestão escolar. Esses aspectos estão relacionados à mudança da ótica fragmentada para a ótica globalizadora, da limitação de responsabilidades para sua expansão, da ação episódica para o processo contínuo, da hierarquização e burocratização para a coordenação, da ação individual para a coletiva.

O gestor escolar passa a adquirir novas funções, compatíveis com a gestão democrática, que sente a necessidade da presença do líder, do mediador, articulador das relações intersubjetivas, das vontades e dos conflitos. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. De outra parte, Libâneo (2004), defende que apenas a tomada de decisões não seja o suficiente, além disso, é ainda preciso se colocar em prática as decisões tomadas “em busca de prover melhores condições para viabilizar o processo de aprendizagem” (Op. Cit. p.125).

Para Freitas (2000) a exigência legal da gestão democrática e participativa na escola é necessária, mas não é suficiente, para sua efetivação. É preciso se investir na equipe escolar para que ocorra de fato uma mudança de paradigma, uma mudança na conduta dos atores que lideram a unidade escola, como afirma Freitas:

A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns (2000, p. 52).

No entanto, mesmo com toda a mudança que vem ocorrendo na educação, com relação a ampliação dos espaços democráticos, principalmente no âmbito escolar, não é difícil de encontrar unidades de ensino que desenvolvam práticas de gestão autoritárias e centralizadoras. Atualmente, se pode inferir que essa mudança na atitude e postura dos gestores escolares ainda se constitui em um grande desafio na busca por uma educação emancipadora.

A escola analisada como uma organização educacional, constituída de pessoas com características e idéias diferentes, porém com a intencionalidade de formar cidadãos, prescinde de estratégias organizacionais que permitam a efetivação de ações que levem ao alcance de objetivos fundamentais para o sucesso educacional. Para Libâneo (2004, p.120), “a organização escolar vista como um sistema que agrega pessoas, que destaca o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais e sua relação com o contexto sociocultural e político”, ainda provoca diferentes entendimentos da dinâmica das relações de poder dentro da escola. Também para este autor, essa falta de clareza, entendimento e aceitação de concepção de gestão escolar, “gera divergências marcantes sobre as formas de organização e gestão em situações reais e concretas de uma escola” (Op. Cit.).

Assim, chamamos atenção para a valorização dos elementos internos dos processos organizacionais, como o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das ações da gestão, como forma de direcionar com mais segurança o desempenho da gestão escolar, nas dimensões política, administrativa, e principalmente a pedagógica.

2.2 Planejamento

Pensar em planejamento na educação não é algo novo. A idéia de se construir planos de educação nas diversas esferas administrativas vem permeando a legislação brasileira desde os anos de 1930, com o Manifesto dos Pioneiros. No entanto, observa-se que na década de 1980 no Brasil, começam a se concretizar reformas e políticas públicas que vem mudando o curso da educação no país.

Segundo Novaes (2006), a partir da Constituição Federal de 1988 e mais precisamente com a aprovação das Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais, assim como da Lei de Diretrizes e Bases da Educação na década de 1990, começa a sentir os reflexos dessas reformas, na forma e abrangência de se planejar a educação. Principalmente, “com o progressivo processo de mudança nas formas de colaboração entre o Governo Federal, Estadual e Municipal na gestão dos seus serviços e, particularmente, dos serviços educacionais”, (RIOS, 2006, p.115).

Frente a esse novo contexto educacional, surge a necessidade em elaborar o planejamento de maneira a consolidar de forma articulada os níveis de planejamento geral e local. Para Novaes (2006, 63), podemos tratar de um sistema de planejamento, no qual:

O primeiro estaria destinado a definir os grandes objetivos da educação, no sentido da regulação global dos sistemas de ensino, seriam as políticas gerais. Enquanto que o segundo estaria voltado para regular as ações no nível local de execução, no caso as organizações escolares. Cabe salientar a importância de estabelecer uma sincronia entre os níveis de planejamento, caso contrário os sistemas de ensino contarão com orientações que não se compatibilizam.

Essas mudanças, exigências e articulações fazem surgir, segundo Rios, uma idéia de planejamento educacional capaz de “garantir a eficácia das ações governamentais, promover uma efetiva práxis educativa, uma vez que o seu caráter político-pedagógico seja incorporado por um processo que pressuponha uma maior participação da sociedade” (RIOS, 2006, p.120).

No entanto, essa nova maneira de planejar entra em choque com os velhos hábitos de exercer o planejamento. De acordo com Lück (2000), muitas vezes o planejamento apresenta um caráter normativo, tendo como produto um plano, que apesar de bem organizado apresenta características formais e burocráticas, não revelando um distanciamento da dinâmica social, na qual a escola está inserida. Essa forma centralizada de planejamento se caracteriza na literatura como um método tradicional de planejamento.

2.2.1 Planejamento tradicional

Os processos de planejamento permeiam o campo educacional brasileiro desde a década de 1930. Este processo representou uma tentativa de construir um plano nacional de educação que englobasse todos os níveis e modalidades de ensino vigente no período. No decorrer dos anos, muitos acontecimentos marcaram os avanços no campo educacional. De acordo com Novaes as marcas de um planejamento de cunho centralizador, formal e burocrático se difundiram com o decorrer dos anos. Para este autor, “isto representa dizer que, muitos processos de planejamento ocorreram pro forma, alheios e externos às demandas das organizações escolares” (NOVAES, 2006, p.64).

Essa forma centralizadora de organização da educação, na qual o planejamento era realizado externamente a realidade, em que seu produto, o plano seria aplicado, gerava certa descrença por quem executava, no caso aqui a organização escolar [...]

Quanto ao produto do planejamento, o plano, este decorre de análises, diagnósticos, estudos sobre a realidade apresentada. Um plano deve indicar caminhos a serem percorridos a fim de alcançarem objetivos e contribuir para que a organização atinja suas finalidades de forma eficiente e eficaz. Ocorre, porém, que em certos casos, o planejamento educacional ganhou conotações tecnocráticas. Tal conotação forjou um tipo de planejamento externo à escola eivada de noções técnicas. Esse tipo de planejamento provocou certa descrença de sua eficácia. Não havia um reconhecimento explícito dos sujeitos sobre a relação entre aquilo que era concebido a partir do planejamento e a efetiva execução do mesmo. O planejamento e seu produto, o plano, tornou-se, uma mera formalidade técnica no contexto educacional, (NOVAES, 2006, p. 64).

No entanto, o planejamento tradicional surge como um mecanismo para dar suporte a organização educacional. Segundo Parente (2003), o planejamento tradicional poder ser visto como um conjunto de técnicas constituído para a “formulação e avaliação de políticas públicas em resposta às questões tais como: o que ensinar, para quem, como, onde, quando, por quem, com que objetivo e a que custo” (Op. Cit. p.16). Frente a esses questionamentos e com o intuito de nortear o trabalho desenvolvido pelas secretarias e Ministério da Educação, são criados

nessas instâncias setores responsáveis especificamente pelo planejamento educacional.

Nessa perspectiva, o planejamento era sempre elaborado de forma verticalizada, ou melhor, a responsabilidade em sua elaboração estava concentrada nos órgãos centrais da educação, cabendo apenas para a escola a função de executar as ações planejadas externamente. Ainda de acordo com este autor, os planejadores da educação eram sempre especialistas envolvidos com o processo educacional. Pode-se atribuir essa frustração por parte da escola, a forma rígida com que recebiam os seus planos, Segundo Novaes (2006), muitas vezes o que era planejado, não dizia da realidade em questão e não supria as necessidades da escola.

Esse modelo de planejamento foi chamado, por Parente (2003), de planejamento imperativo, o qual segundo o autor expressava-se por meio de planos, que após sua aprovação pelas instâncias governamentais, eram operacionalizados pelas diversas esferas administrativas, sem possibilidades de alterações.

De outra parte, ainda conforme Parente, uma das características desse modelo de planejamento, são as etapas, que mesmo seguindo uma lógica sequencial, linear, apresentava-se de forma independente com as fases segmentadas. Mesmo assim, possibilitou um estudo da realidade educacional por meio de [...]

coleta e processamento de dados, diagnóstico, formulação de políticas, projeções de matrículas, de professores e de instalações físicas, dimensionamento de custos do plano, programa para implementação do plano e identificação de projetos e monitoria e avaliação (2003, p.19).

Essa oportunidade, de pensar o planejamento educacional, mesmo de forma tradicional e conservadora, possibilitou muitas redes escolares a enxergar sua realidade, a se organizar e ampliar seu campo de ação. Essas práticas permitiram “a transformação de redes de escolas pouco adaptadas e ampliadas de maneira incompleta, em verdadeiros sistemas de educação e formação” (PARENTE, 2003, apud Lourié, 1990, p.5).

2.2.2 Planejamento estratégico

A dinâmica de mudanças, ocorridas no setor educacional brasileiro, oriundas da influência das reformas administrativas e das reformas educacionais, introduz no campo da educação o “planejamento estratégico sustentado pela necessidade em se ter uma visão de futuro” (SCAFF, 2007, p. 04), de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente.

Ainda de acordo com SCAFF, a utilização do planejamento estratégico na educação teve suas “primeiras experiências, por volta dos anos de 1970, em universidades norte americanas, mas só a partir de 1985, sua expansão foi recomendada para toda a rede educacional”, (Op. Cit. p.03). Tornando-se um elemento de orientação aos gestores no que se refere a concentração de esforços aos aspectos essenciais e relevantes da instituição, deixando-a apta a enfrentar as ameaças e aproveitar positivamente as oportunidades de seu ambiente. De acordo com Tavares, o planejamento desenvolvido nesse enfoque, contempla a relação entre as condições externa e interna da instituição, “utilizando as oportunidades para melhorar seu desempenho e prestando atenção às ameaças que podem afetá-las adversamente”, (TAVARES, 2010, p.20).

No entanto, a introdução do planejamento estratégico na educação brasileira, ocorreu por volta dos anos de 1990, quando o MEC intensifica suas ações com a “implementação de processos racionais de planejamento e execução de ações educacionais”, (PARENTE, 2003, p. 40). Este mesmo autor, ainda identifica a implantação e execução do planejamento estratégico no Brasil, por meio de alguns documentos e programas que marcaram o início das mudanças no setor educacional com relação aos processos de planejamento, tais como: o “Plano Decenal de Educação para Todos (1993 – 2003); o Planejamento Político Estratégico (1995 – 1998); os Planos Estaduais de Educação em geral; o Projeto Nordeste e o Programa Fundescola, destacando o Programa Monhangara como o primeiro a ser concebido a partir de uma visão estratégica, visando atender as regiões Norte e Centro-Oeste do país” (Op. Cit. p. 39-42).

Esse processo é expresso de acordo com a estrutura da organização, com sua cultura, com seus recursos disponíveis, sua equipe, seu ambiente para com base em um diagnóstico traçar seus objetivos e metas. Segundo Novaes (2006), no

âmbito da gestão da organização da escola, a definição dos objetivos deve envolver os atores responsáveis pelo planejamento, no sentido de que “possam refletir e identificar objetivos com os quais eles se sintam implicados no sentido de alcançá-los”, (NOVAES, 2006, p.72).

Esse processo de planejar estrategicamente traz como diferenciador o respeito e a consideração da realidade complexa e dinâmica da organização escolar, envolvendo todos os atores na tomada de decisão nas diversas etapas que o compõem. Segundo Lück (2000, p. 12), as etapas de elaboração do planejamento podem ser assim descritas: análise do ambiente interno e externo, diagnóstico, definição da missão, da visão de futuro e valores, objetivos estratégicos, plano operacional, questões estratégicas, metas, plano de ação e controle. Seguindo, assim, o planejamento pode ser entendido como um processo contínuo, e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, ou melhor, segundo Parente (2003), o planejamento estratégico tem uma abordagem sistêmica, na qual uma etapa está interligada a outra. Esse autor, afirma ainda que:

o planejamento estratégico como abordagem sistêmica tem como referência inicial a missão da organização. Com base em um processo participativo de conhecimento e análise dos pontos fortes e fracos internos à organização e do estudo das oportunidades e restrições do ambiente externo, estabelece estratégias, ou seja, os meios e ações integradas de longo prazo, que visam alcançar os objetivos e metas estabelecidas para o cumprimento da missão da organização, (PARENTE, 2003, p. 47).

A participação dos atores e o encadeamento das etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico possibilitam o envolvimento e responsabilidade de todos, na execução do plano e no alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

2.2.3 Conceitos, características e dificuldades do Planejamento Escolar

Planejar na escola pode se caracterizar como um exercício de previsão das ações a serem realizadas, definindo as necessidades para atingir os objetivos traçados, bem como, os recursos disponíveis a serem empregados. De acordo com Libâneo, o processo de planejamento possibilita a tomada de decisão do gestor

escolar, uma vez que “o exercício de planejar refere-se a uma antecipação da prática de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados”, (LIBÂNEO, 2004, p.149).

Autores que estudam planejamento procuram estabelecer uma distinção muito clara entre o processo de planejamento e o plano elaborado. A grande maioria considera o plano como um documento, um produto que concretiza o processo de planejamento. Para Maximiano (2009, p.83), “os planos são o resultado do processo de planejamento”, um plano é um guia para a ação no futuro. Afirma Rebouças (2001) que o processo de planejamento deve ser valorizado pelo seu cunho formador, assim ele é visto como mais importante que o plano em si, que é o seu produto final. Contudo o plano define qual situação deverá ser alcançada no futuro, em qual espaço de tempo isso pode ocorrer e quais recursos serão necessários, além de prever os meios de controle e de recursos para alcançar os objetivos previstos, afirma Libâneo (2004).

Nesse enfoque, o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. Maximiano (2009), explica que o processo de planejamento consiste em preparar um conjunto de decisões tendo em vista agir para atingir, posteriormente, determinados objetivos. Ou melhor, tomar decisões dentre possíveis alternativas, visando alcançar os resultados previstos de forma mais eficaz e eficiente. Segundo o autor, uma decisão é a escolha entre alternativas e possibilidades:

As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomada de decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se fecha. Uma decisão que se coloca em prática cria uma situação nova, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas”, (MAXIMIANO, 2009, p. 58).

Outro desafio apresentado recai sobre as demandas por maior participação no planejamento e na gestão da escola, a qual mais uma vez requer um melhor preparo técnico dos sujeitos. Segundo Freitas (2000), além da competência científica e técnica, os gestores escolares precisam apresentar características diferenciais como autoestima e respeito ao próximo para conseguir produzir as

mudanças organizacionais essenciais aos processos democráticos, no qual aqui destacamos o planejamento participativo. Ainda de acordo com a autora, “o exercício da autonomia e do planejamento participativo na escola exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes das comunidades escolar e local”, (FREITAS, 2000, p. 52).

A participação de todos os segmentos que representam a comunidade escolar, aqui entendido como: pais, alunos, professores, servidores e especialistas, nas decisões sobre os caminhos a seguir, favorecem a elaboração de um planejamento no qual estejam contemplados os diversos olhares e sentimentos sobre a realidade escolar. Portanto, a existência de debate democrático possibilita a definição de critérios coletivos e a identificação dos atores com o trabalho a ser desenvolvido na unidade de ensino.

Segundo a literatura educacional, o planejamento participativo é a organização do trabalho coletivo na unidade de ensino e pode se identificar três etapas de seu processo como sendo: a preparação do Plano Escolar, o registro das sistematizações dos momentos de discussão e tomada de decisões; o acompanhamento da execução, a verificação se o que foi planejado está sendo realizado de maneira desejável, com relação ao alcance dos objetivos estabelecidos; e a revisão, o momento de avaliar o que já foi realizado e que favoreceu ou se aproximou das metas e objetivos estabelecidos, assim como, o que necessita ser (re)planejado.

De outra parte, Novaes (2006) defende que o planejamento educacional pode ser entendido como ferramenta de uma gestão democrática e assim conceber o desejo dos que o executam ou dele participam. Assim, não deve partir apenas da visão da organização escolar, mas deve reconhecer a rede de influências sociais, econômicas, políticas e culturais que participam da construção permanente do sistema educacional.

De acordo com Drucker (1981), existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua estrutura administrativa, o que afeta o processo de planejamento. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento nas organizações proporciona aos gestores o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. No entanto, a realidade mostra que a grande maioria dos administradores e principalmente dos

gestores escolares não conhecem as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento, realizando-o assim de forma mecânica e em muitos casos burocrática.

Para garantir o sucesso do planejamento, se torna necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo nas escolas, como: analisar as características básicas da unidade de ensino; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento, Golde (1986).

No processo de planejamento escolar, podemos destacar vários fatores que podem contribuir para o fracasso do planejamento, seja na elaboração ou implementação do planejamento nas instituições de ensino. Segundo Estrada (2000, p. 185), as dificuldades encontradas na implementação do planejamento, pode assim ser destacadas, como:

- ✘ falta de comprometimento das pessoas que dirigem a organização;
- ✘ ausência de uma estrutura que facilite a implementação;
- ✘ implementação realizada de forma desconexa ou fragmentada;
- ✘ deficiência para comprometer as pessoas diretamente envolvidas na implementação estratégica;
- ✘ implementação com prazos de execução fora da realidade;
- ✘ oposição de grupos poderosos;
- ✘ falta de estrutura de poder bem definida;
- ✘ interferência de questões políticas;
- ✘ falta de "know how" na implementação;
- ✘ ausência de uma metodologia adequada;
- ✘ necessidade de respaldo da comunidade;
- ✘ falta de liderança do executivo principal da organização e à mudança cultural;
- ✘ falta de estrutura organizacional e sistemas de informação que possibilitem a implantação;
- ✘ recursos destinados sem estar de acordo com a realidade e sem base nas estratégias;
- ✘ sistema inadequado de recompensa e punição;
- ✘ falta de mecanismos de controle para a avaliação; (ESTRADA, 2000, p. 185).

3 O PERCURSO METODOLÓGICO

Para complementar o desenvolvimento dessa pesquisa, optamos pela investigação empírica, utilizando como estratégia uma pesquisa de campo seguida de análise dos dados com abordagem qualitativa. Em certo momento da investigação, houve a necessidade de algumas informações obtidas, serem quantificadas para enriquecer a análise e a compreensão da realidade estudada, e outras, interpretadas de forma mais abrangente, analisadas por meio do ângulo qualitativo.

A abordagem qualitativa nos permite a utilização de várias técnicas para obtenção e coleta de dados, o que favorece uma melhor percepção do objeto de estudo. Segundo Goldenberg (2000), é o conjunto dessas várias perspectivas de análise e interpretação dos dados “que permite uma idéia mais ampla e inteligível da complexidade de um problema”, (GOLDENBERG, 2000, p.62).

A Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador foi escolhida como campo de pesquisa, por fazer parte do cotidiano da investigadora e por acreditar que a pesquisa em educação apresenta características específicas, sendo importante que o pesquisador conheça a realidade estudada. Segundo Lüdke (1986, p. 04), “os dados e fatos não se revelam gratuitamente aos olhos do pesquisador”, este precisa fazer questionamentos, interrogações acerca do objeto em análise e a partir de seus próprios conhecimentos inferir sobre o fato pesquisado. A autora afirma ainda, a importância do pesquisador “servir como veículo inteligente e ativo entre o conhecimento acumulado área e as novas evidências que serão estabelecidas a partir da pesquisa”, (LÜDKE, 1986, p. 05).

A pesquisa está estruturada em três etapas com o intuito de tornar mais clara e consistente a trajetória que trilhamos para compreender nosso objeto de estudo. Logo de início foi realizada uma análise da legislação para se conhecer, entender e situar o planejamento no contexto da gestão escolar.

Em seguida, foram utilizados questionários para coletar as opiniões dos sujeitos desta pesquisa, neste caso, 46 diretores de escolas da rede municipal.

Esses questionários foram aplicados com o intuito de caracterizar os sujeitos pesquisados, com perguntas que destacassem o perfil de cada participante. Buscamos investigar também, com o uso do questionário, como o gestor percebe o

processo de planejamento de suas ações e de como este processo interfere no desenvolvimento de suas atividades diárias e conseqüentemente no desempenho da escola. Para obter tais informações, utilizamos uma escala de cinco pontos do tipo *Likert*, em que os gestores escolares puderam indicar sua posição em relação aos enunciados da pesquisa. Os questionários foram anexados à dissertação para que o leitor possa entender melhor como ocorreu o processo de coleta de dados. A escala utilizada foi a seguinte: 1 – Sempre; 2 – Às vezes; 3 – Raramente; 4 – Nunca; 5 – Não sei responder.

Por fim, foram realizadas entrevistas individuais, com técnicos da Secult, com o intuito de esclarecer dúvidas, preencher lacunas e complementar informações, explicitando melhor, algumas questões inerentes a problemática analisada nesta investigação.

3.1 Procedimentos de coleta dos dados

Inicialmente foi realizado um estudo e análise da legislação nacional, assim foram utilizadas a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº. 9.394/96 como base de sustentação para as análises subseqüentes da Lei Orgânica Municipal de Salvador de 1990. Essas legislações fundamentam a Lei Complementar 036/2004 que regulamenta o Estatuto do Magistério no Município de Salvador, a qual discorre no Capítulo IX sobre a Direção nas Unidades de Ensino, inclusive sobre a exigência da elaboração do Plano de Trabalho do Gestor. Também foi consultado o Decreto nº 20.597 de 23/02/2010, que normatiza o processo de Eleição para Diretor e Vice-Diretor na Rede Pública Municipal de Educação de Salvador, onde exige a apresentação do Plano de Trabalho do Gestor no momento de inscrição das chapas que disputaram a eleição na unidade escolar.

A utilização do questionário possibilitou tanto o conhecimento de algumas características dos diretores escolares, como nível de escolaridade, sexo, faixa etária e experiência, quanto de algumas características das unidades escolares, como processo de escolha da gestão, porte e localização da escola e os programas e projetos que a escola desenvolve. No entanto, após a construção o questionário foi apresentado ao setor responsável pela gestão escolar SGP/Cage/Secult, para

apreciação e validação das questões. Desta maneira, podemos ter um perfil dos diretores, o que favorece o cruzamento de informações no momento de análise das respostas dadas. Esse instrumento também permitiu obter informações sobre o processo de elaboração, implantação, execução, acompanhamento e de concepções acerca do Plano de trabalho do Gestor e a visão de Planejamento dos diretores participantes da pesquisa.

As perguntas foram organizadas em quatro grupos para uma análise mais refinada da amostra pesquisada, seguindo a própria organização do questionário. O primeiro grupo possibilita a construção do perfil dos diretores que participaram da pesquisa. Os demais grupos se referem ao posicionamento com relação à prática e concepções dos sujeitos pesquisados, a cerca do Plano de Trabalho do Gestor. A análise dos questionários foi realizada a partir do cruzamento dos dados contidos na caracterização do perfil com as demais informações sobre o posicionamento dos sujeitos da pesquisa. Da mesma maneira que as informações sobre o posicionamento de cada um pode ser relacionada entre os enunciados das questões em análise.

A aplicação dos questionários de pesquisa foi feita aproveitando os momentos de reuniões, com diretores escolares, planejadas pela Cage/Secult. Essas reuniões foram organizadas de forma regionalizada e foram realizadas durante o mês de maio de 2011, com o seguinte cronograma:

Quadro 02: Cronograma de reuniões

Datas	Turnos	CRE	Questionários Respondidos
11/05/2011	Matutino	Cajazeiras	11
12/05/2011	Matutino	Centro	07
13/05/2011	Matutino	Itapuã	13
	Vespertino	Orla	10
17/05/2011	Matutino	Cabula	12
	Vespertino	Pirajá	10
18/05/2011	Matutino	Cidade Baixa	10
Total			73

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

No início da pesquisa estava previsto a aplicação do questionário em todas as CRE, no entanto, por motivos técnicos operativos da própria secretaria, a minha participação nas reuniões ficou inviável. Desta maneira, as CRE Subúrbio I,

Subúrbio II, Liberdade e São Caetano não foram contempladas na pesquisa. Dos 73 questionários aplicados foram eliminados 27 em virtude de problemas verificados nas respostas da Parte 4 destes questionários. Assim, foram analisados 46 questionários, amostragem de um pouco mais de 10% do total de diretores da rede pública municipal de Salvador.

As entrevistas transcritas dos técnicos da Secult foram organizadas e consideradas a partir da frequência em que as respostas dos entrevistados revelaram algum esclarecimento sobre os pontos de contradições anteriormente percebidos com o uso do questionário.

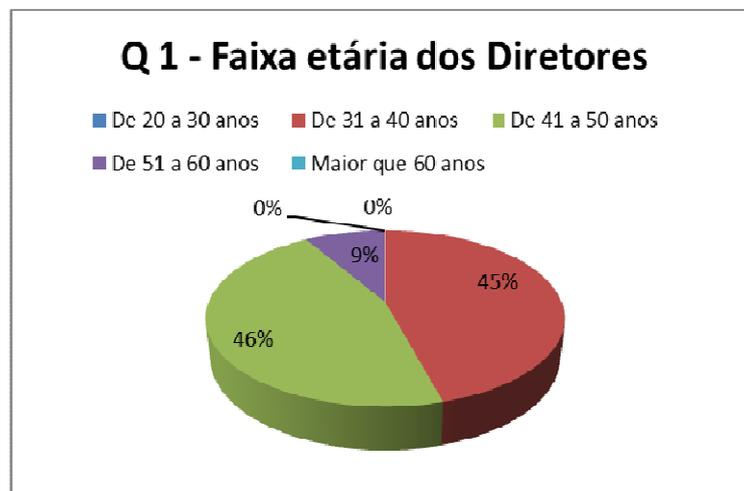
4 REVELANDO DADOS: ENTRE CARACTERÍSTICAS E POLÍTICAS

4.1 Caracterização dos Diretores e das Unidades Educativas

Com relação ao perfil dos diretores pesquisados na amostra, tomamos como direcionamento as questões relacionadas na Parte 1 do questionário.

Referente a **Questão 1 (Q 1)**, podemos concluir que, a maioria, 46% dos diretores se encontram na faixa etária entre 41 a 50 anos de idade. O que pode representar uma postura de maturidade e experiência profissional na área de educação, já que não são tão jovens. Isso pode ser comprovado já que entre os pesquisados 45% encontram-se na faixa etária entre 31 a 40 anos e 46% na faixa etária entre 41 a 50 anos de idade; ou seja, 91% têm de 31 a 50 anos. Apenas 9% dos pesquisados estão na faixa etária entre 51 a 60 anos de idade. Não foram registrados entre os pesquisados, diretores com menos de 31 anos e nem com mais de 60 anos.

Gráfico 1: Faixa etária dos diretores escolares



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

No que se refere ao sexo dos diretores escolares a **Questão 2 (Q 2)**, verificamos que entre os Diretores pesquisados, 87% são do sexo feminino e apenas 13% pertencem ao sexo masculino. Mesmo sabendo que o cargo de Diretor Escolar, na Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, é exclusivo para os profissionais do magistério (pedagogia e licenciatura plena em diversas áreas),

percebemos que as mulheres dominam essa função. O que reflete o histórico, que ao longo dos anos as mulheres se dedicaram mais à área de educação. Segundo, Monlevade (2001), o incremento dos Cursos Normais em 1930, possibilitou em maior proporção o número de mulheres no magistério. Esse fenômeno pode ser atribuído ao fato da escolarização maciça das meninas, do exercício do magistério funcionar em meio período, o que favorecia as mulheres a continuar cuidando da família e pelo interesse masculino nos empregos industriais e cursos profissionalizantes e superiores que surgiam na época.

Gráfico 2 – Diretores segundo o gênero

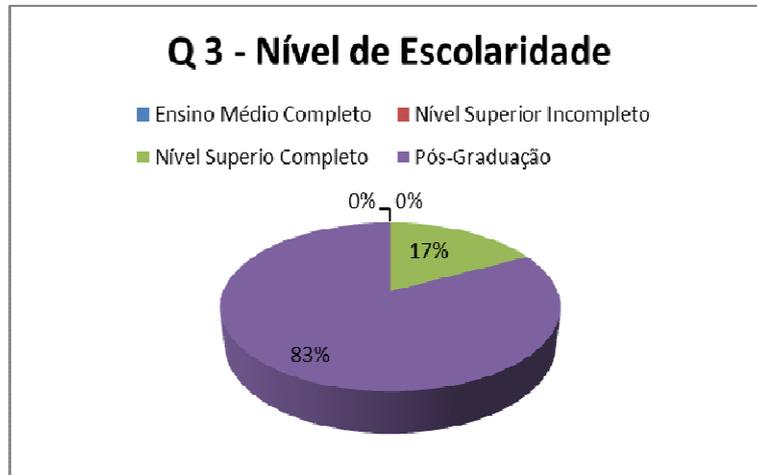


Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Já em relação ao nível de escolaridades dos Diretores, **Questão 3 (Q3)**, verifica-se um cumprimento da legislação, a qual define que apenas candidatos com nível superior completo podem se inscrever para o cargo de Diretor Escolar, Lei Complementar n. 036/2004 e Decreto nº 20.597 de 23/02/2010. No entanto, vale ressaltar que 83% dos pesquisado possuem Pós-Graduação e apenas 17% possuem somente o nível superior. Esse dado revela que os ocupantes do cargo da direção escolar ou os educadores interessados em ocupar esse cargo, estão buscando os cursos de pós-graduação como mecanismo para agregar as novas concepções e práticas do novo padrão de gestão escolar que surge no país. Segundo Luz (2006), essa mudança de paradigma correspondente a um modelo estático para se buscar um modelo dinâmico, descentralizado, autônomo e democrático, nasce sob as orientações das reformas educativas, introduzidas a

partir da LDB n. 9.394/96 e do Plano Nacional de Educação aprovado pela Lei 10.172/01.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade dos Diretores de Escolas



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Considerando os dados referentes ao tempo de experiência da gestão da escola, **Questão 4 (Q4)**, onde foram encontrados os seguintes resultados: 13% com menos de 1 ano, 13% entre 1 e 2 anos, 9% entre 2 e 3 anos e 65% com mais de 3 anos. Frente a esse cenário, percebe-se que a maioria dos diretores tem experiência em mais de um período de mandato, que são de três anos, Lei Complementar n. 036/2004. Contudo, é importante registrar a tentativa de renovação, já que é significativo o percentual de diretores sem ou com pouca experiência no cargo, se agruparmos o contingente com menos de 1 ano a 2 anos de experiência.

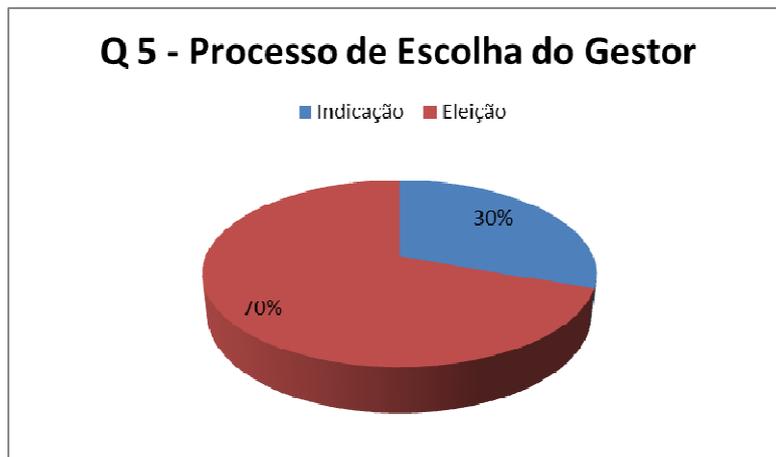
Gráfico 4 – Tempo de experiência na gestão escolar dos pesquisados



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Sobre o processo de escolha da gestão escolar, **Questão 5 (Q5)**, os pesquisados responderam que 70% participaram do processo eleitoral, o qual a comunidade escolar escolhe por meio do voto secreto o diretor e sua equipe. No entanto, 30% disseram ter sido indicado para o cargo. Esse processo acontece quando na unidade escolar não houve candidatos à eleição ou que a eleição foi invalidada ou que não houve candidatos eleitos, ou ainda quando a escola foi criada após o processo eleitoral, Decreto nº 20.597 de 23/02/2010.

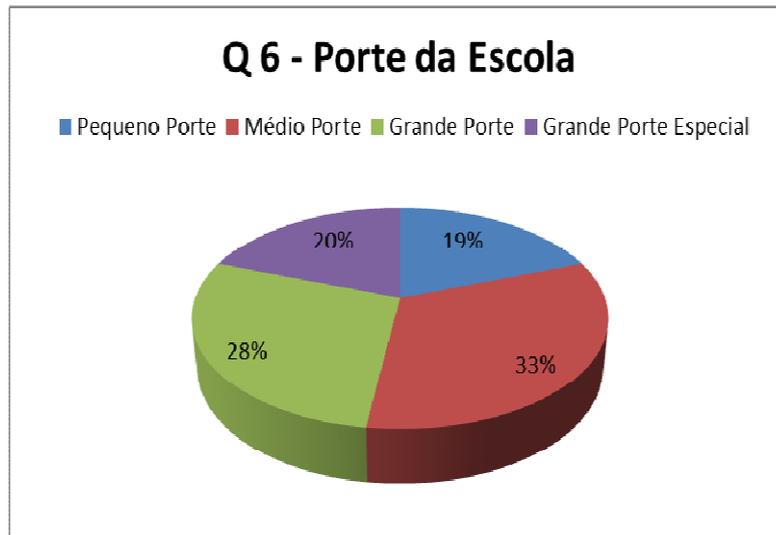
Gráfico 5 – Processo de escolha do Diretor Escolar



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Com relação ao porte da escola, **Questão 6 (Q6)**, percebemos a existência de uma variada tipologia na estrutura das escolas na Rede Pública Municipal de ensino do Salvador. Entre os pesquisados, encontram-se diretores que atuam em escolas de Pequeno Porte 19%, de Médio Porte 34%, de Grande Porte 28% e de Grande Porte Especial 19%. Essa diferenciação está relacionada ao atendimento dos níveis de escolaridade. A maioria das escolas consideradas de médio e grande porte oferece o primeiro segmento do ensino fundamental, onde concentra-se o maior número de matrículas. As escolas de pequeno porte, em grande parte, atende a clientela na faixa etária da educação infantil e funcionam em tempo integral. E as escolas de grande porte especial oferecem vagas para todo o ensino fundamental.

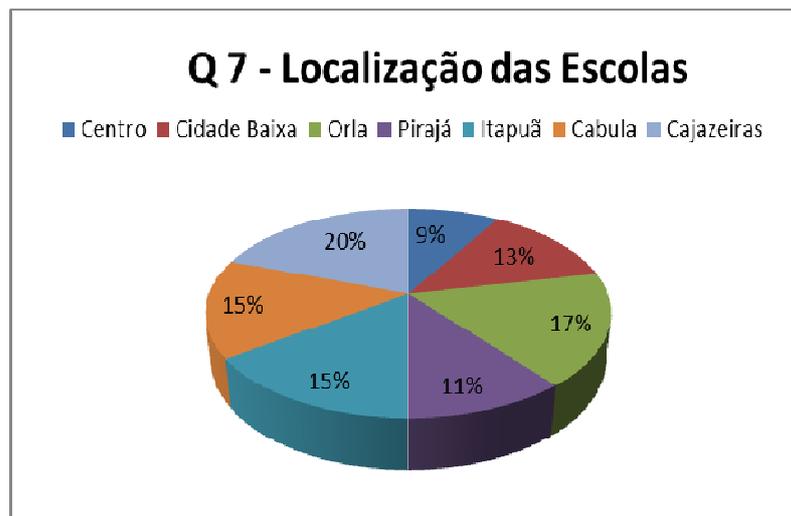
Gráfico 6 – Tipologia da escola que os pesquisados atuam



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Quanto a localização da escola em que os pesquisados atuam, **Questão 7 (Q7)**, encontramos os seguintes resultados distribuídos por Coordenadorias Regionais - CRE: 9% pertencem a CRE Centro, 11% a CRE Pirajá, 15% a CRE Itapuã, 15% a CRE Cabula, 17% a CRE Orla e 20% pertencem a CRE Cajazeiras. Esse resultado revela uma amostragem diversificada da rede.

Gráfico 7 – Localização, por CRE, das Escolas em que os pesquisados atuam.



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Já com relação aos projetos e programas que são desenvolvidos pelas escolas em que os diretores pesquisados atuam, verificamos a existência de alguns

tipos, que vão desde repasse de recursos federais para a unidade escolar, até de projetos da própria iniciativa local. Assim, 80% das escolas recebem recursos do PDDE, 67% recebem recursos do PDE-Escola, 26% participam de ações do Programa Mais Educação, 26% participam do Programa Federal Escola Aberta, 7% fazem parte do Projeto Escola de Tempo Integral, 52% das escolas desenvolvem projetos de iniciativa própria e 22% das escolas participam de outros projetos não especificados.

Esse cenário nos remete ao fato de que uma mesma escola pode participar de todos os programas e projetos. O que irá definir a sua adesão ou não vai variar de acordo com os critérios estabelecidos, que podem ser relacionados à média do IDEB ou mesmo ao número de alunos matriculados. O que nos chama a atenção é que 52% das escolas, na amostra, apresentam projetos de iniciativa própria, o que pode ser relacionado com o tipo de gestão desenvolvida ali ou ainda às metas previstas no plano de trabalho do gestor escolar.

Considerando o perfil traçado aqui, podemos ainda, fazer uma relação da experiência dos sujeitos pesquisados, ou melhor, do tempo em que o diretor faz parte da gestão e com o processo de escolha para ocupar este cargo. Assim, podemos supor que a maioria 70% dos eleitos para o cargo pode ser a mesma maioria 65% com experiência em mais de um mandato de gestão. O que nos leva a acreditar que são profissionais com experiência em pelo menos elaborar o Plano de Trabalho do Gestor. A exigência deste documento vem desde 1993, quando passou a fazer parte do processo eleitoral. Segundo Novaes (1996), o Edital 002/93 reparava a lacuna deixada pela legislação vigente e convocando os candidatos ao processo eleitoral, a apresentarem no momento de inscrição das chapas um plano de trabalho para o biênio correspondente a sua candidatura.

4.2 Análise dos dados de acordo as proposições das questões

Seguindo a dinâmica de organização do questionário aplicado, a segunda etapa da análise dos dados foi organizada em três blocos para uma melhor apreciação, da seguinte maneira:

Bloco I – Sobre a Elaboração do Plano de Gestão

Bloco II – Sobre a Implantação e Execução do Plano de Gestão

Bloco III – Sobre a Concepção de planejamento e Plano de Gestão

4.2.1 Bloco I – Sobre a Elaboração do Plano de Gestão

As Proposições (**P**) relativas a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar estão traduzidas na **Parte 2** do questionário e relacionadas a seguir:

P1 - A equipe gestora elaborou o Plano de Gestão.

P2 - O Plano de Gestão foi elaborado com base no Projeto Político Pedagógico da escola.

P3 - Na elaboração do Plano de Gestão foram consultadas as políticas nacionais para educação.

P5 - O Plano de Gestão foi apresentado e discutido com a comunidade escolar, como etapa do processo eleitoral.

P6 - Após a eleição de Diretor e Vice-Diretor o Plano de Gestão foi revisto e adaptado.

Ao analisar a proposição **P1** (A equipe gestora elaborou o Plano de Gestão), percebe-se que os dados obtidos demonstram que 88% dos gestores pesquisados afirmam “sempre” elaborar o seu plano de trabalho. Nota-se que 9% dizem elaborar o plano “quase sempre” e 3% afirmam que “raramente” elaboram o seu plano de trabalho. Esse dado coincide com a informação de que os pesquisados que responderam a esta proposição foram eleitos para o cargo de diretor e assim, seguiram a exigência legal de elaborar seu plano de trabalho.

Considerando a proposição **P2** (O Plano de Gestão foi elaborado com base no Projeto Político Pedagógico da escola), encontramos entre os diretores pesquisados que 67% “sempre” consultam o PPP como suporte para elaborar seu plano de trabalho. No entanto, 30% dos pesquisados afirmam que “quase sempre” consultam o PPP e ainda 3% dos gestores dizem “nunca” consultar o PPP. Esse fato pode ser um reflexo que algumas escolas da rede pública municipal de ensino de Salvador ainda apresentam o PPP desatualizado ou que simplesmente não possuem esse documento. Também podemos atribuir ao fato, que alguns

candidatos a gestão escolar por serem professores acabam não tendo acesso ao PPP da escola no momento de elaboração do seu plano de trabalho.

No entanto, os dados da **P3** (Na elaboração do Plano de Gestão foram consultadas as políticas nacionais para educação), mostram que 75% dos diretores “sempre” consultam as políticas nacionais para educação, o que revela um entendimento de que a escola precisa estar engajada com as normas e diretrizes nacionais da educação. Contudo, ainda existem na rede, diretores sem a concepção de unidade, uma vez que 16% dos pesquisados afirmam que “quase sempre” consultam e ainda 9% dizem que “raramente” consultam as políticas nacionais para educação.

Essa dificuldade em perceber as relações intrínsecas entre os documentos de planejamento existentes em âmbito nacional e local, além dos documentos existentes na própria escola, é percebida também entre os técnicos da Secult. Ao serem perguntados sobre a existência de documentos a serem consultados para a elaboração do plano, encontramos respostas do tipo:

Entrevistado A: “Consulta ao Projeto Político Pedagógico, nas escolas que possuem”.

Entrevistado B: “LDB, Estatuto do Magistério e teóricos da educação”.

Entrevistado C: “Não existe. O que existiu foi apenas um modelo para o preenchimento do instrumento sem material oficial para consulta”.

Nas entrevistas realizadas, ficou clara essa falta de entendimento da consulta a outros documentos no momento de elaboração do Plano de Trabalho de Gestor. Se considerarmos os resultados obtidos na proposição **P5** (O Plano de Gestão foi apresentado e discutido com a comunidade escolar), como etapa do processo eleitoral, verifica-se que um pouco mais da metade dos pesquisados, 58% afirmam que “sempre” apresentam e discute o seu plano de trabalho com a comunidade escolar. No entanto, 36% dos diretores participantes da pesquisa, dizem que “quase sempre” compartilham seu plano com a comunidade escolar e 9% dos pesquisados “raramente” cumpre essa ação.

O que nos chama a atenção, é que essa apresentação e discussão junto a comunidade escolar, além de ser uma exigência da Lei Complementar nº. 036/2004 com relação ao processo eleitoral dos candidatos ao cargo de diretor escolar é também um princípio da gestão democrática e da participação, onde, via de regra,

todos deveriam praticar discutindo seus anseios e caminhos de superação. Segundo Luz (2006), a comunidade escolar tem muito a contribuir com a gestão, uma vez que poderia praticar a busca de soluções próprias para seus problemas, atendendo de forma mais adequada às suas necessidades e expectativas com base nos princípios de autonomia e participação.

Ainda analisando os aspectos relacionados a elaboração do plano de trabalho do gestor, a proposição **P6** (Após a eleição de Diretor e Vice-Diretor o Plano de Gestão foi revisto e adaptado), revela que apenas 30% dos diretores eleitos “sempre” revisam seu plano de trabalho. Já 46% dos diretores eleitos dizem que “quase sempre” fazem essa revisão, 15% dos diretores eleitos afirmam que “raramente” revisam seu plano de trabalho e 9% “nunca” revisam esse documento.

Esses dados são importantes, porque nos remete a pensar no real significado deste plano de trabalho do gestor, uma vez que eleitos simplesmente não revisam ou fazem adaptações de acordo com a necessidade ou demandas da escola.

Considerando que a maioria, 88% dos sujeitos pesquisados elaboram seu plano de trabalho, 67% consultam o PPP na elaboração do plano e 75% consultam as políticas nacionais para educação, nos chama atenção ao fato destes planos não serem divulgados e discutidos maciçamente com a comunidade escolar. A pouca ocorrência de revisões e ajustes, após o processo eleitoral, também nos leva a acreditar que para uma parcela de diretores escolares, este plano de trabalho seja importante apenas no momento de inscrição das chapas, mas depois desse processo ele perde sua funcionalidade.

Ao entrevistar os técnicos da Secult, sobre a existência de orientações, etapas de elaboração e procedimentos metodológicos de como se elaborar o Plano de Trabalho do Gestor, encontramos respostas que reforçam a ideia da ausência de uma proposta orientadora condizente com a importância do documento, a seguir:

Entrevistado A: “Existe orientação. É oferecido um curso para eleição, onde são dados os subsídios para elaboração do Plano. Mas, não tenho conhecimento”.

Entrevistado B: “Não existe. Ocorre um curso de formação para os gestores, com aulas à distância, sendo monitoradas e finalizado com uma avaliação”.

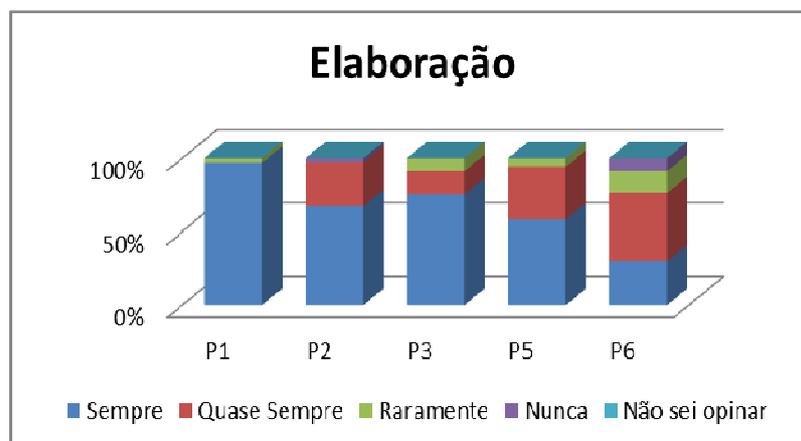
Entrevistado C: “Existiu uma tentativa de orientar os gestores, quanto a elaboração do Plano de Trabalho, na época da eleição dos gestores. No entanto não houve efetivação do trabalho. Não existiu etapas e nem procedimentos metodológicos.

Existiu apenas um modelo para o preenchimento do instrumento sem material oficial para consulta”.

Talvez pela imposição legal ou até mesmo pela falta de definição de qual tipo de planejamento irá servir como suporte orientador para a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor, os candidatos, a direção escolar, sigam as orientações do planejamento tradicional, elaborando sozinho ou apenas com sua equipe eletiva, o candidato apresenta um plano pronto, com propostas pensadas unilateralmente. O que nos leva a acreditar que a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor fique apenas cumprindo um papel burocrático, com relação a exigência da lei. Segundo, Parente (2003), a forma centralizada e impositiva tem sido um atributo marcante na condução do planejamento tradicional. Assim, sendo a escola um universo dinâmico, diversificado e plural, nem sempre, o que foi traçado de forma centralizada irá funcionar na prática escolar.

Assim, podemos concluir nesse Bloco de questões, que a exigência legal ou simplesmente a implantação de uma política, não são suficientes para o alcance do sucesso da gestão escolar. Segundo Lück (2011), a efetivação de medidas adotadas somente acontece quando se tornam parte de uma política pública pautada em “um panorama global e interativo da questão” (LÜCK, 2011, p. 23), considerando a cultura organizacional escolar, por meio de permanente ação de monitoramento, que envolva as etapas de orientação, acompanhamento, apoio e avaliação.

Gráfico 8 – Quanto à elaboração do Plano de Trabalho do Gestor.



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

4.2.2 Bloco II – Sobre a Implantação e Execução do Plano de Gestão

O Bloco II se baseia na análise da implantação e execução, a qual irá acontecer de acordo com as proposições da **Parte 3** do questionário. No entanto foi necessária uma subdivisão das proposições em: a- Implantação e execução, b- Acompanhamento e c- Impacto nas ações da escola.

a- Implantação e execução

Para caracterizar melhor esse item, separamos as seguintes proposições:

P8 - As ações previstas no Plano de Gestão são cumpridas na íntegra.

P9 - Existe uma flexibilidade na execução das ações definidas no Plano de Gestão.

P17 - O Plano de Gestão é revisado e (re)planejado após o período de execução das ações previstas.

De acordo com a apreciação feita dos resultados obtidos na proposição **P8** (As ações previstas no Plano de Gestão são cumpridas na íntegra), percebe-se que a maioria dos diretores não viabilizam em seu dia a dia as ações previstas em seus planos de trabalho. Apenas 9% dos pesquisados garantem que “sempre” cumprem na íntegra as ações planejadas. Em contrapartida 82% dos diretores dizem que “quase sempre” cumpre o plano de trabalho e 9% afirmam que “raramente” as ações previstas são realizadas. Este resultado nos confirma o discurso de muitos gestores de que as ações emergenciais do dia a dia se sobrepõem as ações planejadas. Assim, a falta de uma rotina planejada e organizada contribui para a não execução do proposto no plano de trabalho.

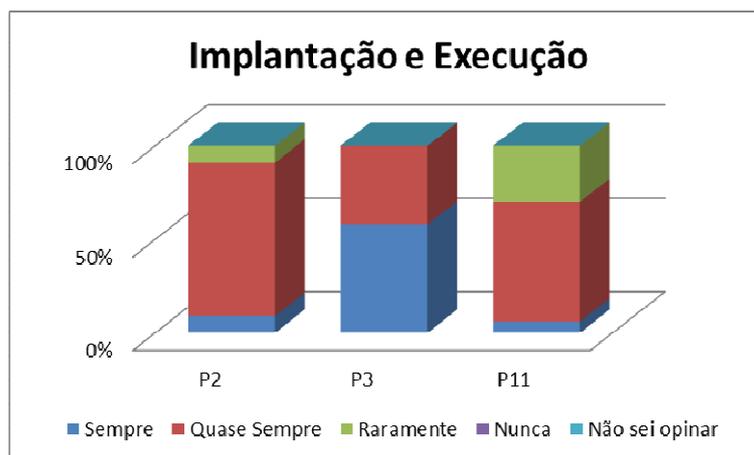
Considerando a análise de dados das respostas na proposição **P9** (Existe uma flexibilidade na execução das ações definidas no Plano de Gestão), pode-se afirmar que mais da metade dos diretores pesquisados, 58% garantem “sempre” existir uma flexibilidade na execução das ações planejadas. No entanto, 42% dos pesquisados dizem que essa flexibilidade na execução de seus planos de trabalho “quase sempre” acontece, ou seja, não existe uma regularidade.

Já a proposição **P17** (O Plano de Gestão é revisado e (re)planejado após o período de execução das ações previstas,) revela em sua análise, que a maioria, 64% dos diretores “quase sempre” revisam e (re)planejam seu plano de trabalho e

30% disseram que “raramente” realizam essa ação de revisão. Apenas 6% se mostraram favoráveis à proposição, afirmando que “sempre” realizam o replanejamento de suas ações.

Percebemos com a análise destes dados, pouca afinidade dos diretores pesquisados com seus planos de trabalho, já que a maioria 82% nem sempre cumpre as ações planejadas. Também ficou evidente que mais da metade dos pesquisados 58%, revelaram existir flexibilidade na execução das ações planejadas e 64% não revelaram regularidade em revisar ou mesmo (re)planejar o seu plano de trabalho. Tal ação dos gestores nos induz a acreditar que os planos de trabalho elaborados no momento da candidatura são inexecutáveis ou até mesmo burocráticos.

Gráfico 9 – Quanto à Implantação e Execução do Plano de Trabalho do Gestor.



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

b- Acompanhamento

As proposições que sustentam a esse item, também compõem a **Parte 3** do questionário e podem ser caracterizadas por:

P10 - A execução do Plano de Gestão é monitorada pela equipe gestora e comunidade escolar.

P11 - O Conselho Escolar conhece o Plano de Gestão.

P12 - O Conselho Escolar acompanha o Plano de Gestão.

P15 - A SECULT acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão.

P16 - A CRE acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão.

A análise da proposição **P10** (A execução do Plano de Gestão é monitorada pela equipe gestora e comunidade escolar), permitindo afirmar que não existe uma regularidade no monitoramento da execução do plano de trabalho do gestor, nem da própria equipe de gestão, tão pouco pela comunidade escolar. Os resultados que sustentam essa afirmação são que 66% dos diretores pesquisados dizem “quase sempre” existir o monitoramento, 12% afirmam “raramente” acontecer, contra apenas, 22% dos pesquisados garantem que “sempre” acontece o monitoramento da equipe gestora e da comunidade escolar.

Já a análise dos dados da proposição **P11** (O Conselho Escolar conhece o Plano de Gestão), revela que pouco mais da metade, 55% dos pesquisados afirmam que o conselho escolar “sempre” conhece o plano da gestão. Contudo, 39% dos diretores dizem que “quase sempre” o conselho escolar conhece o plano de gestão e 6% confirmam que “raramente” esse compartilhamento de informações acontece com o conselho escolar. O que revela uma incoerência com a proposta de gestão compartilhada e funcionalidade do conselho escolar.

As respostas obtidas na proposição **P12** (O Conselho Escolar acompanha o Plano de Gestão) apontam para uma fragilidade no acompanhamento interno, na escola, das ações da gestão. Os resultados mostram que apenas 18% dos diretores pesquisados afirmam que “sempre” acontece esse acompanhamento. No entanto, mais da metade 55% dos diretores dizem que “quase sempre” o acompanhamento das ações é realizado pelo conselho escolar, essa informação é reforçada, quando 24% dos pesquisados garantem que “raramente” e 3% que “nunca” o conselho escolar acompanha o Plano de Gestão.

Considerando esses dados referentes ao acompanhamento do plano de trabalho do gestor, por mecanismos internos da escola, percebemos uma fragilidade com relação à divulgação e ao próprio acompanhamento. Esse resultado nos revela um enfraquecimento nos espaços de participação existentes na escola. Se as propostas do plano de trabalho do gestor não são divulgadas e acompanhadas ferem o princípio da participação. Segundo Figueiredo (2010), em pesquisa feita nas escolas públicas municipais de Salvador, é relativamente baixo o nível de participação do conselho na elaboração e no acompanhamento da execução de instrumentos de planejamento da gestão da escola.

Na proposição **P15** (A SECULT acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão), 52% dos diretores pesquisados informam que “raramente” a Secult acompanha o processo de execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão, 21% afirmam que esse procedimento “nunca” acontece. Apenas 3% dos diretores participantes da pesquisa garantem que a Secult “sempre” acompanha essas etapas do Plano de Gestão, no entanto, 18% reafirmam que “quase sempre” a Secult acompanha e 6% não souberam informar.

Ao serem entrevistados com relação ao monitoramento e formas utilizadas para o acompanhamento, avaliação e revisão do Plano de Trabalho do Gestor, os técnicos da Secult, entraram em contradição, ver:

Entrevistado A: “O que eu tenho conhecimento, é que houve um “ensaio”, onde cada técnico olhava no sistema os planos das CRE que acompanha. O monitoramento foi feito on-line”.

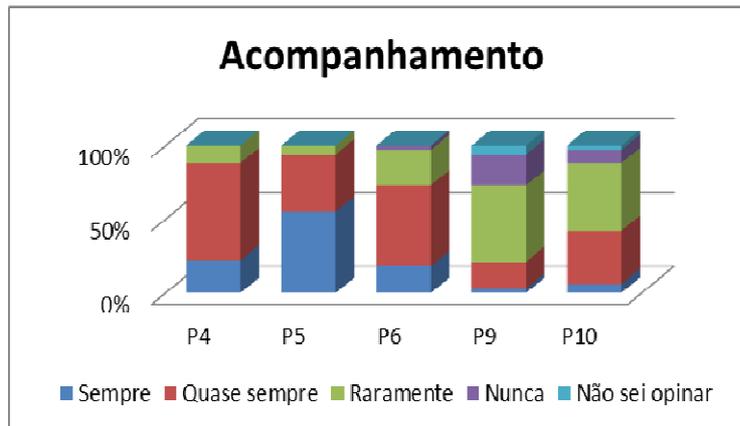
Entrevistado B: “Existe monitoramento. É agendado com os gestores na Secult, visando a análise do documento. A Secult acompanha e avalia os planos”.

Entrevistado C: “Se não existe execução do plano, logo não existe monitoramento”. Essas respostas fortalecem a idéia de que na Secult não existe uma proposta sólida de orientação ao planejamento da gestão escolar. Ficando a cargo de cada técnico a forma de como proceder frente a essa ação.

Por sua vez, os dados obtidos na proposição **P16** (A CRE acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão), revelam a irregularidade no acompanhamento da CRE, uma vez que, 46% dos diretores pesquisados afirmam que “raramente” esse acompanhamento acontece, 36% informam que “quase sempre” acontece, 9% indicam que “nunca” ocorre o acompanhamento e apenas 6% dizem que a CRE “sempre” acompanha o processo de execução, avaliação e revisão, 3% dos pesquisados não souberam informar.

Frente a esses resultados, podemos afirmar que o processo de acompanhamento do Plano de Trabalho do Gestor é comprometido tanto do ponto de vista de elementos internos à escola, quanto dos elementos externos. E mais uma vez nos leva a refletir sobre a real funcionalidade deste documento para a gestão escolar.

Gráfico 10 – Quanto ao Acompanhamento do plano de Trabalho do Gestor Escolar.



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

c- Impacto nas ações da escola

As proposições que caracterizam esse item estão relacionadas a seguir:

P7 - O Plano de Gestão é utilizado pela gestão escolar como suporte para a tomada de decisão.

P13 - As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria do desempenho dos alunos.

P14 - As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar.

P18 - Os resultados alcançados com a execução do Plano de Gestão são utilizados para ajustes no Projeto Político-Pedagógico.

Na proposição **P7** (O Plano de Gestão é utilizado pela gestão escolar como suporte para a tomada de decisão), os diretores pesquisados responderam que 49% “sempre” utilizam, 48% “quase sempre” utilizam e 3% “nunca” utilizam o Plano de Gestão como suporte nas tomadas de decisões.

Com esses resultados, podemos supor que ainda é insipiente o entendimento de que planos gerados a partir de processos sistemáticos de planejamento tendem a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização escolar.

Quanto à proposição **P13** (As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria do desempenho dos alunos), os resultados obtidos mostram que para 82%

dos diretores pesquisados existe “sempre” uma relação entre as ações previstas no Plano de Gestão e a melhoria do desempenho dos alunos. No entanto, 18% acreditam que “quase sempre” ocorre essa relação. Podemos concluir que as ações de gestão podem contribuir com o processo de ensino e de aprendizagem.

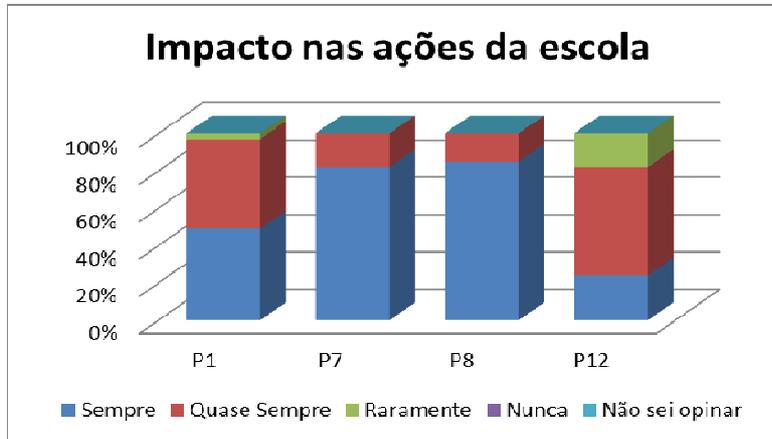
Os dados encontrados nas respostas da proposição **P12** (As ações previstas no Plano de Gestão visam à melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar), revelam que 85% dos diretores pesquisados atribuem “sempre” a relação entre o Plano de Gestão e a melhoria das ações da gestão escolar, 15% dos pesquisados atribuem “quase sempre” a esta mesma relação. Esses dados mostram que o gestor parece seguir as ações previstas ou pelo menos utiliza o Plano de Gestão como um norteador das suas ações efetivas na gestão.

Os resultados encontrados na proposição **P18** (Os resultados alcançados com a execução do Plano de Gestão são utilizados para ajustes no Projeto Político-Pedagógico) indicam que mais da metade, ou seja, 58% dos diretores pesquisados dizem que “quase sempre” os resultados do Plano de Gestão são usados para ajustes no Projeto Político-Pedagógico da escola. Já 24% dos pesquisados afirmam que “sempre” utilizam e 18% “raramente” utilizam os resultados alcançados plano de gestão para atualizar o PPP. Esse dado revela uma contradição com a literatura, a qual mostra que uma das funcionalidades do Plano de Gestão é exatamente essa, contribuir com dados e informações para os ajustes necessários no Projeto Político-Pedagógico. Se o gestor não se empenha em realizar, avaliar e ajustar seu próprio plano de trabalho, não terá condições de contribuir com a atualização do Projeto Político Pedagógico da escola.

Podemos concluir nesse bloco de resultados, que os gestores participantes da pesquisa tem clareza que todo processo de planejamento tem por objetivo alterar uma dada realidade. Percebemos um entendimento de que a implementação do plano tanto contribui para o processo de tomada de decisões, quanto colabora para as melhorias nas dimensões política, pedagógica e administrativa na gestão escolar. Entretanto, não podemos deixar de destacar, a presença de dúvida, entre os pesquisados, sobre essa relação do plano de trabalho do gestor e as melhorias nas ações da escola. Assim, supomos que ainda vigora entre os educadores a visão de que o planejamento e principalmente o plano da gestão escolar, não passam de meras formalidades legais. Essa visão pode contribuir para o fracasso de todo o

processo de planejamento, e conseqüentemente de execução das ações que garantam a organização do trabalho coletivo na escola.

Gráfico 11 – Quanto ao impacto do Plano de Trabalho do Gestor nas ações da escola



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

4.2.3 Bloco III – Sobre a Concepção de planejamento e Plano de Gestão

Para entender a concepção de planejamento e do plano de gestão que vigora entre os diretores escolares foram realizadas no questionário três perguntas, enunciadas a seguir:

E1 – Em sua opinião qual a diferença entre Planejamento e Plano de Gestão?

E2 – Como o planejamento acontece em sua escola?

E3 – Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a sua escola?

No enunciado da questão aberta **E1** (Em sua opinião qual a diferença entre Planejamento e Plano de Gestão?), os diretores pesquisados não conseguiram especificar com clareza essa diferença. Sutilmente foram definindo características do planejamento e do plano de gestão. No entanto, percebemos principalmente com relação ao planejamento alguns equívocos, como nas características relacionadas a duração, elaboração e definição. Vejamos as respostas encontradas na aplicação do questionário, no quadro a seguir:

Quadro 03 – Características do Planejamento X Plano, em respostas no questionário

Etapas	Planejamento	Plano de Gestão
Duração	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Processo contínuo e rotineiro ✘ Algo pontual ✘ Mais amplo ✘ É um plano anual/bimestral/quinzenal/semanal ✘ É um processo constante ✘ É permanente projetado para alcançar as ações e objetivos mensais/semanais/diários 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ É amplo com objetivos e metas que norteiam as ações ✘ São as ações para o ano corrente ✘ Longo prazo
Elaboração	<ul style="list-style-type: none"> ✘ É feito por etapa para uma ação específica ✘ Elaborado com base no foco da gestão ✘ Pode ser modificado de acordo com o processo ✘ É feito rotineiramente para possibilitar a aplicação / execução do plano de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Elaborado passo a passo em conjunto com o corpo docente ✘ Às vezes precisa ser modificado
Definição	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Faz parte do plano de gestão ✘ É um plano elaborado para organizar a rotina ✘ É o que antecede as ações para a construção do plano ✘ É direcionado ao aluno ✘ É o pensar, o organizar previamente a ação ✘ São propostas ou plano que podem ser do professor, diretor, etc. ✘ São ações menores executadas diariamente ✘ Contempla aplicação de atitudes ✘ Faz parte do plano de ação ✘ É analisar e escolher as melhores estratégias para implantar programas ✘ Organização para executar ações a serem realizadas ✘ O planejamento é macro ✘ O planejamento específico define as ações menores ✘ É a execução ordinária de tudo que a escola necessita – o real ✘ Meio de como atingir o plano ✘ Detalha as ações ✘ É feito com base no plano com o objetivo de atingir as metas 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Tem o foco na melhoria da escola ✘ Define as ações da gestão ✘ É mais próximo do que se vai trabalhar – é o caminho específico ✘ É o registro ✘ É a proposta que os gestores tem para o seu período de gestão ✘ É a totalidade de ações pensadas a curto e longo prazo que norteiam o andamento do ano letivo ✘ Plano macro das ações gerais pedagógicas e administrativas ✘ Baseado no PPP, no Regimento e no PDE ✘ É o resultado, produto do planejamento ✘ Tem amplitude maior, tanto nas ações como no período destinado ao desenvolvimento ✘ É um documento elaborado para a execução em longo prazo ✘ São as ações efetivadas pela gestão para a melhoria e resoluções de problemas ✘ Disposição de toda a proposta das ações de uma gestão ✘ Instrumento que norteia as ações do planejamento escolar ✘ É uma visão de todo o período de mandato ✘ É o desejo do que precisa ser feito – ideal x real ✘ É o que se planeja para a melhoria da qualidade do ensino
Importância	<ul style="list-style-type: none"> ✘ É essencial para o desenvolvimento da escola ✘ Depende do corpo docente para ser executado ✘ Organização das ações da escola 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ É direcionado a toda a unidade escolar ✘ Rever as necessidades de mudanças e avanços ✘ São as ações macro usadas para alcançar os objetivos propostos, avaliando os resultados ✘ Direciona as ações da equipe gestora, deixa claros os problemas ✘ Programa as ações que serão realizadas para a melhoria do desempenho dos alunos e do ambiente ✘ Envolve todas as ações da escola – é mais amplo

Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Percebemos aqui, as contradições mostradas no resultado da pesquisa a respeito das etapas indicadas. Com relação à duração, vimos que ao mesmo tempo em que citam o planejamento como algo pontual, percebemos que também, indicam que é algo contínuo, permanente e de longo prazo. Na etapa elaboração, afirmam que o planejamento acontece por etapa, a qual entendemos como processo, também, indicam que acontece rotineiramente. E na etapa definição, em nenhum

momento foi elucidada a possibilidade do planejamento se constituir em um processo, pelo contrário, ele foi citado como um plano.

Já nas respostas relacionadas ao plano, podemos dizer que foram mais bem caracterizadas. No entanto chamamos a atenção para a etapa duração, ao mesmo tempo em que indicam que o plano tem um ano de duração, afirmam também, que ele é de longo prazo.

Encontramos ainda entre os diretores participantes da pesquisa, 13% não souberam opinar. Esses dados nos levam a acreditar que essa contradição e ausência de definições, seja devido à inexistência de orientações concretas, estabelecidas pela Secult, com relação à definição de concepções sobre o processo de planejamento da gestão escolar.

Sabemos que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento nas organizações, tanto nas administrativas quanto nas escolares, proporciona aos gestores o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. No entanto, a realidade mostra que a grande maioria dos administradores e principalmente dos gestores escolares não conhecem as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento, realizando-o assim de forma mecânica e em muitos casos burocrática.

Já no enunciado **E2** (Como o planejamento acontece em sua escola?), as respostas encontradas em sua maioria, 41% afirmaram que o planejamento da gestão escolar é realizado e avaliado a cada ano, 22% garantem que o planejamento da gestão é conhecido por toda a comunidade escolar, 20% disseram que o gestor realiza as ações que estão descritas no plano, 9% indicam que o gestor prioriza as urgências, deixando de lado o que foi planejado anteriormente e apenas 4% informam que o planejamento da gestão escolar é realizado a cada ano e nunca dá tempo de avaliá-lo. Nesse enunciado 4% não souberam opinar.

Ao serem questionados sobre “como o planejamento da gestão acontece nas escolas que acompanham”, os técnicos entrevistados, mais uma vez não tiveram um ponto de vista específico sobre o planejamento da gestão escolar. Encontramos respostas do tipo:

Entrevistado A: “Acredito que o planejamento da gestão seja semestral”.

Entrevistado B: “O planejamento da gestão acontece na elaboração do PDE-Escola, do Plano de Trabalho do Gestor e na Proposta Pedagógica”.

Entrevistado C: “Desta forma: não existe monitoramento, nem avaliação do planejamento da gestão”.

Podemos deduzir assim, que as dificuldades que os gestores enfrentam para garantir a exequibilidade do plano elaborado, independentemente do porte da escola, podem estar ligadas a falta de orientação e acompanhamento do órgão central, como também, pela dificuldade de comunicação da gestão com os demais componentes da comunidade escolar. De acordo com Lück (2011), uma das fragilidades que os gestores encontram no exercício da sua função é a ausência de orientações, pautadas em “concepções claras e objetivas da gestão escolar e do papel do gestor” (LÜCK, 2011, p. 24), na unidade de ensino. Percebemos nessa pesquisa que, em algumas escolas, os planos são utilizados de forma a otimizar as ações da gestão, em outras escolas, os planos estão presentes apenas na mente dos seus gestores e, em outras escolas ainda, estão formulados em planos meramente formais.

Por fim, os dados obtidos nas respostas do enunciado **E3** (Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a sua escola?), revelam entre os diretores pesquisados que 68% acreditam que o plano de gestão direciona as ações da gestão escolar, 24% afirmam que o Plano de Trabalho do Gestor viabiliza a avaliação das ações realizadas pela gestão escolar, apenas 4% concordam que a gestão escolar sente necessidade de elaborar um Plano de Trabalho, quando não o possui e também 4% não souberam opinar.

Frente a esses resultados, percebemos que os gestores participantes, precisam ainda perceber a escola como o segmento que mais precisa estruturar seu planejamento de maneira clara, objetiva e participativa, levando em consideração seus recursos. Assim, o planejamento auxilia ao gestor a se concentrar nos fatores de sucesso da escola, nas prioridades e nas oportunidades, visando sempre a melhoria do desempenho escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa se constituiu em uma tentativa de analisar o planejamento escolar enquanto campo ou área de conhecimento que se desdobra no interior da escola trazendo repercussões para a gestão escolar. Partimos do pressuposto, que o planejamento da gestão escolar pode contribuir para a obtenção dos resultados desejáveis. Tomamos como objeto de estudo o Plano de Trabalho apresentado pelos gestores por ocasião da eleição de diretores, como forma de delimitar o campo de investigação que contemple a visão e os significados que estes gestores tem do planejamento da gestão escolar.

Os estudos teóricos nos revelam que a instituição de ensino que pretende trabalhar com planejamento, visando à racionalização das atividades no seu interior, devem começar a organizar o seu plano por meio de um amplo estudo da sua realidade, examinando suas condições, processos e trabalhos desenvolvidos no seu ambiente.

A necessidade de assumir novas responsabilidades e atribuições, como por exemplo, o gerenciamento de recursos financeiros e a elaboração de planos, coloca grandes desafios aos profissionais da educação que ainda não estão devidamente preparados para atuar na escola diante deste novo cenário. Como a exigência legal para assumir o cargo de diretor é fazer parte do quadro de magistério surge, a necessidade de criação de uma política pública que além de garantir, consolide no SME- Salvador, a formação em serviço para as equipes gestoras fortalecerem as competências e habilidades necessárias ao gerenciamento escolar.

A pesquisa conclui que ainda é um desafio para os gestores entender o plano como norteador do processo de gestão escolar e ao mesmo tempo, conceber o processo de planejamento em sua riqueza, em seu caráter formativo técnico e científico. Constatamos que, apesar dos esforços já empreendidos pelo poder público municipal, o sistema de ensino de Salvador, ainda está no processo de construção de uma cultura de planejamento. Assim, ainda não se tem uma política específica capaz de orientar os gestores e conselhos escolares não apenas para a elaboração do planejamento, mas para o acompanhamento e monitoramento da execução das ações pedagógicas previstas no plano. Os momentos destinados para a apresentação e discussão das propostas contidas no plano, nem sempre foram

respeitados o que dificulta tanto, a ampliação dos espaços de participação, quanto à reformulação do Plano de Trabalho do Gestor com indicações propostas pela comunidade escolar.

No momento atual é importante considerar que a legislação que implanta e normatiza a prática de elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar não menciona nem determina formas de acompanhamento e avaliação desse instrumento, o que pode dificultar sua execução. De modo similar, a Secult não apresenta aos diretores escolares uma estratégia eficiente de orientação e acompanhamento do Plano de Trabalho do Gestor Escolar. Assim como, ainda é relativamente baixo o índice de acompanhamento da CRE nos processos de elaboração, execução e avaliação de instrumentos de planejamento da gestão escolar, em especial do Plano de Trabalho do Gestor. Desse modo, e em consequência disto, a participação do Conselho Escolar nos processos de planejamento da gestão, ainda é muito insipiente, tanto em relação à elaboração, quanto ao acompanhamento. Concluímos, portanto que, parte significativa dos diretores escolares apesar de reconhecer a importância do Plano de Trabalho do Gestor, não o utiliza como um norteador das ações efetivadas pela gestão escolar.

Entretanto, as dificuldades elencadas nessa pesquisa não devem ser vistas como fato acabado, mas como a possibilidade de melhoria do que está posto. Nossa intenção com os resultados dessa investigação é colaborar com mudanças nas concepções e na superação dos problemas e dificuldades encontradas. Nosso desejo é que a equipe gestora possa elaborar de forma mais contundente seu plano de trabalho e que este venha contribuir de maneira efetiva nas ações desenvolvidas pela gestão escolar na Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador e em muitas outras escolas públicas espalhadas por este Brasil.

Por fim, salientamos que estes resultados não devem ser vistos como fim em si mesmo, mas como um recorte momentâneo e transitório sujeito a mudanças de acordo com novas perspectivas e situações ao longo do tempo. Contudo, acreditamos que esta investigação possa servir, também, como contribuição para pesquisas futuras ou como meio para se estabelecer critério e soluções pertinentes à realidade encontrada, na implantação e manutenção da cultura de planejamento no Sistema Municipal de Educação de Salvador.

Referências

BAHIA. **Lei nº. 10.330, de 15 de setembro de 2006.** Aprova o Plano Estadual de Educação da Bahia – PEE e dá outras providências. Salvador, BA, 16 de setembro de 2006. Disponível em: <[http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/ceduc/materialapoio/legislacao/Estadual/Lei_n_10_330_2006_\(Plano_Estadual_de_Educacao\).pdf](http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/ceduc/materialapoio/legislacao/Estadual/Lei_n_10_330_2006_(Plano_Estadual_de_Educacao).pdf)>. Acesso em: 18 set. 2010.

BRASIL. **Constituição Federal (1988) Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/legislacao/const/>>. Acesso em 18 set. 2010.

_____. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, v. 134, n.234, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 18 set. 2010.

_____. **Lei nº. 10.172 de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. **Plano de Desenvolvimento da Educação. Brasília: MEC/SEB, 2007.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm>>. Acesso em: 24 jul. de 2010.

_____. **Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007.** Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 de abril de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública.** Elaboração Genuíno Bordignon. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica – Cap. 1, Brasília: MEC/SEB, 2004.

CARNOY, Martin. **Mundialização e reforma da educação: o que os planejadores devem saber.** Trad. de Guilherme João de Freitas Teixeira. Brasília: UNESCO, 2002. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000296.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

CUNHA, Telma Conceição da. **Educação Ambiental e a Participação na Escola: um estudo da experiência das escolas públicas no município de Salvador/Bahia.** 2010, 101f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação e Contemporaneidade) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade. Universidade do Estado da Bahia (PPGEduc). Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Ba, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinando. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do planejamento estratégico nas Universidades Públicas**. 2000, 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1791.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

FIGUEIREDO, Camila de Souza. **Participação do conselho escolar na gestão da escola: processo da gestão democrática das escolas municipais de Salvador**. 2010, 95f, Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação e Contemporaneidade) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade. Universidade do Estado da Bahia (PPGEduc). Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Ba, 2010.

FILHO PARENTE, José. **Planejamento Estratégico na Educação**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: **Em Aberto**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981-). Brasília: O Instituto, 1981- Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2010.

FREITAS, Kátia Siqueira de; SCHWINGEL, Mara. Trajetória do processo de democratização: delineando a educação. In: **Plano Municipal de Educação: estratégias, mecanismos e experiências de elaboração**. Salvador: ISP/UFBA, 2008.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 9, p.7-34.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 3ª edição. Rio de Janeiro. Record. 2000.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Série: Cadernos de Gestão. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. Publicado na revista **Gestão em Rede**, no. 19, abril, 2000, p. 8-13. Disponível em: <<http://www.smecc.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/luck-planejamento.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010.

LÜCK, Heloísa. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Relatório final de pesquisa. Fundação Victor Civita. 2011. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

LUZ, Ana Maria de Carvalho. **A formação de gestores educacionais: desafios e perspectivas de saberes em construção**. Salvador: ISP/UFBA, 2006.

MARTINS, Angela Maria. **A descentralização como eixo das reformas do ensino: uma discussão da literatura**. Educ. Soc. [online]. dez. 2001, vol.22, no.77 p.28-48. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173302001000400003&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0101-7330. Acesso em: 24 mar. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONLEVADE, João. **Educação Pública no Brasil: contos e descontos**. 2ª ed. Ceilândia – DF: Idéa Editora, 2001.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos. **Gestão escolar participativa: sonho e realidade**. 2000, 209 f. Tese (Doutorado em Educação) –Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, 2000.

MUTIM, A. L. B. ; Gabriel, J. A. . **A influência da Descentralização da Gestão Escolar no desempenho do Sistema Municipal de Educação e no Desenvolvimento Local Sustentável**. Desenvolvimento sustentável e tecnologias de informação e comunicação, v. 1, p. 49-60, 2007.

NOVAES, Ivan Luiz. Políticas públicas e planejamento para a educação. In: **Desenvolvimento sustentável e tecnologias da informação e comunicação/organizadores**. Salvador: EDUFBA, 2007.

NOVAES, Ivan Luiz. **A democratização da gestão da educação: um estudo da eleição de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino de Salvador**. 1996, 100f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal da Bahia (UFBA). Faculdade de Educação. Salvador, 1996.

NOVAES, Ivan Luiz. **O Planejamento e a Organização Escolar**. Caderno de Pesquisa Esse in Curso. Universidade do Estado da Bahia. v4 , n.6 (jun. 2006). Disponível em: <<http://www.ppgeduc.com/ppgeduc/producao/esseincurso/esseincurso6.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos** / Dalila Andrade Oliveira (org.) – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma Pinho. **Planejamento estratégico: conceitos, Metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

RIOS, Tércio; DANTAS, Cátia V. N. **Políticas públicas e reformas educacionais no Brasil: enfoque no planejamento educacional no âmbito dos municípios**. Revista da Faced. nº. 07. Salvador: Faced/Ufba, 2006.

SALVADOR. **Lei Orgânica Municipal de Salvador**. Disponível em: <<http://www.cms.ba.gov.br/updiv/lom/index.html>> acesso em: 09 de março de 2010.

_____. **Lei Complementar 036/2004. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público no Município do Salvador**. Disponível em: <<http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/lei-complementar-036-2004.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2010.

_____. **Decreto n. 20. 597**. Dispõe sobre a Eleição para Diretor e Vice-Diretor Escolar no Município do Salvador. Publicado no Diário Oficial de 23 de fev. 2010.

_____. **Lei n. 7.791/2010**. Institui o Plano Municipal de Educação – PME no Município de Salvador e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Salvador. Salvador-BA, 26 jan. 2010. Disponível em: <http://www.secult.salvador.ba.gov.br/site/documentos/plano_municipal2010-2020.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2010.

SAVIANI, Dermeval. **O plano de desenvolvimento da educação: análise do projeto do mec**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2728100.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. **Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n69/a06v2069.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2010.

SCAFF, Elisângela Alves da Silva. Possibilidades e Limites da Aplicação do Planejamento Estratégico à Educação: uma análise a partir da escola. In: 30ª Reunião Anual da ANPED, 2007, Caxambu. ANPED: **30 anos de pesquisa e compromisso social**. Caxambu: ANPED, 2007. p. 01-17. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2732--Int.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

_____. **Cooperação Internacional para o Planejamento da Educação: uma ação de impacto?** Revista de Educação Pública [MT], Cuiabá: v. 15, n. 29, p. 121-133, set./dez., 2006. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/bbe-online/det.asp?cod=69850&type=P>>. Acesso em: 09 mar. 2010.

SOBRINHO, José Amaral. **O Plano Decenal de Educação para Todos: cultura e contracultura**. Brasília: MEC, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO**PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR**

*Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar – CAGE
Subcoordenadoria de Gestão Participativa – SGP*

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Dilma Leal, Coordenadora do setor de suporte a gestão escolar Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar – CAGE da Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer - Secult, autorizo à Cátia Verônica Nogueira Dantas estudante do Mestrado em Educação e Contemporaneidade, do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade - PPGEduc, da Universidade do estado da Bahia – UNEB a realizar entrevistas com os técnicos da CAGE que atuam no apoio a gestão participativa das escolas e a participar das reuniões realizadas pela CAGE junto aos diretores escolares da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, durante o mês de maio de 2011, com o objetivo de aplicar os questionários de pesquisa para serem utilizados como fonte de dados em seu projeto de pesquisa do mestrado.


Dilma Leal

Coordenadora da CAGE

Dilma e Silva Leal
Coordenadora da CAGE

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO I – DEDC I PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA Diretores Escolares

ATENÇÃO: Se você foi eleito responda todo o questionário. Se você foi indicado Pro-Tempore, responda apenas a Parte 1 e a Parte 4 do questionário.

PARTE 1: SOBRE O ENTREVISTADO E A ESCOLA:

1. IDADE:

- de 20 a 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos
 de 51 a 60 anos acima de 60 anos

2. SEXO:

- Feminino Masculino

3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

- Ensino Médio Completo Superior Incompleto
 Superior Completo Pós-Graduação

4. TEMPO EM QUE FAZ PARTE DA GESTÃO DE ESCOLA:

- menos de 1 ano entre 1 e 2 anos
 entre 2 e 3 anos mais de 3 anos

5. PROCESSO DE ESCOLHA DA GESTÃO ESCOLAR:

- Eleição Indicação Pró-Tempore

6. PORTE DA ESCOLA:

- Pequeno Porte Médio Porte Grande Porte Grande Porte Especial

7. LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA POR COORDENADORIA REGIONAL-CRE:

- Centro Cidade Baixa Subúrbio I Subúrbio II Orla Itapuã
 Pirajá Cajazeiras São Caetano Cabula Liberdade

8. PROGRAMAS E PROJETOS QUE A ESCOLA PARTICIPA E DESENVOLVE:

- Mais Educação Escola Aberta Escola de Tempo Integral PDDE
 PDE Projetos de iniciativa da escola Outros

PARTE 2: SOBRE A ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO:

ATENÇÃO: Para esse tipo de questão MARQUE um X somente na alternativa em que o número corresponda a sua opinião.

1) sempre 2) quase sempre 3) raramente 4) nunca 5) não sei opinar

Nº	Questões	Nº Correspondente				
		1	2	3	4	5
01	A equipe gestora elaborou o Plano de Trabalho do Gestor.					
02	O Plano de Trabalho do Gestor foi elaborado com base no Projeto Político Pedagógico da escola.					
03	Na elaboração do Plano de Trabalho do Gestor foram consultadas as políticas nacionais para educação.					
04	O Plano de Trabalho do Gestor foi elaborado de forma participativa ou somente pelo candidato ao cargo de diretor.					
05	O Plano de Trabalho do Gestor foi apresentado e discutido com a comunidade escolar, como etapa do processo eleitoral.					
06	Após a eleição de Diretor e Vice-Diretor o Plano de Trabalho do Gestor foi revisto e adaptado.					

PARTE 3: SOBRE IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

ATENÇÃO: Para esse tipo de questão MARQUE um X somente na alternativa em que o número corresponda a sua opinião.

1) sempre 2) quase sempre 3) raramente 4) nunca 5) não sei opinar

Nº	Questões	Nº Correspondente				
		1	2	3	4	5
01	O Plano de Trabalho do Gestor é utilizado pela gestão escolar como suporte para a tomada de decisão.					
02	As ações previstas no Plano de Trabalho do Gestor são cumpridas na íntegra.					
03	Existe uma flexibilidade na execução das ações definidas no Plano de Trabalho do Gestor.					
04	A execução do Plano de Trabalho do Gestor é monitorada pela equipe gestora e comunidade escolar.					
05	O Conselho Escolar conhece o Plano de Trabalho do Gestor.					
06	O Conselho Escolar acompanha o Plano de Trabalho do Gestor.					
07	As ações previstas no Plano de Trabalho do Gestor visam a melhoria do desempenho dos alunos.					
08	As ações previstas no Plano de Trabalho do Gestor visam a melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar.					
09	A SECULT acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Trabalho do Gestor.					
10	A CRE acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Trabalho do Gestor.					
11	O Plano de Trabalho do Gestor é revisado e replanejado após o período de execução das ações previstas.					
12	Os resultados alcançados com a execução do Plano de Trabalho do Gestor são utilizados para ajustes no Projeto Político Pedagógico.					

PARTE 4: SOBRE A CONCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO E PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

1. Em sua opinião qual a diferença entre o Planejamento e o Plano de Trabalho do Gestor Escolar?

Explique: _____

Não sei opinar

ATENÇÃO: Marcar com um X somente uma alternativa que melhor corresponda à prática de planejamento em sua Escola:

2. Como o planejamento da gestão acontece em sua escola?

- O planejamento da gestão escolar é realizado a cada ano e nunca dá tempo de avaliá-lo.
 O planejamento da gestão escolar é realizado e avaliado a cada ano.
 O gestor realiza as ações que estão descritas no plano.
 O gestor prioriza as urgências, deixando de lado o que foi planejado anteriormente.
 O planejamento da gestão é conhecido por toda a comunidade escolar.
 Apenas a equipe gestora conhece as ações previstas no plano de gestão.

Não sei opinar.

3. Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a escola?

- Ele direciona as ações da gestão escolar.
 A gestão escolar não precisa de um Plano de Trabalho para realizar suas ações.
 O Plano de Trabalho do Gestor viabiliza a avaliação das ações realizadas pela gestão escolar.
 A gestão escolar realiza bem suas ações, mesmo sem possuir um Plano de Trabalho.
 A gestão escolar sente necessidade de elaborar um Plano de Trabalho, quando não o possui.

Não sei opinar.

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO I – DEDC I PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

ROTEIRO DA ENTREVISTA Técnicos da Secult

PARTE 1: SOBRE O ENTREVISTADO:

1. Qual o trabalho que se desenvolve nesse setor de Gestão Participativa?
2. Quanto tempo você trabalha nesse setor?
3. Qual seu nível de escolaridade?

PARTE 2: SOBRE A ORIENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

1. Existem orientações para os candidatos, de como elaborar o Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
2. Quais as etapas de elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
3. Quais os procedimentos metodológicos que orientam a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
4. Existe algum documento que é utilizado como consulta? Qual (ais)?

PARTE 3: SOBRE IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

1. Existe o monitoramento do Plano de Trabalho do Gestor?
2. Como é realizado esse monitoramento?
3. A Secult acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão?
4. De seu ponto de vista, as ações previstas no Plano de Gestão visam a melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar?

PARTE 4: SOBRE A CONCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO E PLANO DE GESTÃO:

4. Em sua opinião qual a diferença entre o Planejamento e o Plano de Gestão Escolar?
5. Como o planejamento da gestão acontece na escola?
6. Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a escola?

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO I – DEDC I PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA Técnicos da Secult

PARTE 1: SOBRE O ENTREVISTADO:

Entrevistados	1. Qual o trabalho que se desenvolve nesse setor de Gestão Participativa?
A	Conselhos Escolares, Eleição de Gestores, Formação para Gestores e orientações para U.E. com relação ao Conselho Escolar e PDE.
B	Formação, monitoramento e análise do Conselho Escolar, dos Centros de Educação Infantil e Eleição de Gestores.
C	Acompanhamento e orientação das atividades do gestor, no que se refere ao PDE-Escola, Conselho Escolar, Eleição de Gestores, entre outros.
Entrevistados	2. Quanto tempo você trabalha nesse setor?
A	Há 04 anos.
B	Há 04 anos
C	Há 3 anos e meio
Entrevistados	3. Qual seu nível de escolaridade?
A	Superior, com dois cursos de especialização: Metodologia do Ensino Superior e Consultoria em Educação e Trabalho.
B	Superior – Pedagogia, com pós-graduação em Educação Infantil.
C	Especialização.

PARTE 2: SOBRE A ORIENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

Entrevistados	1. Existem orientações para os candidatos, de como elaborar o Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
A	Sim, existe. É oferecido um curso para eleição, onde são dados subsídios para a elaboração do Plano.
B	Não existe.
C	Existiu uma tentativa de orientar os gestores quanto a elaboração do Plano de Trabalho na época da eleição dos gestores. No entanto, não houve a efetivação do trabalho.
Entrevistados	2. Quais as etapas de elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
A	Não tenho conhecimento.
B	A orientação ocorre no curso de formação para gestores.
C	Não ocorreram etapas.
Entrevistados	3. Quais os procedimentos metodológicos que orientam a elaboração do Plano de Trabalho do Gestor Escolar?
A	Não tenho conhecimento.
B	Aulas a distância, sendo monitoradas e finalizadas com uma avaliação.
C	Não existiu procedimentos metodológicos.

Entrevistados	4. Existe algum documento que é utilizado como consulta? Qual (ais)?
A	Consulta ao Projeto Político Pedagógico, das U.E. que tem.
B	Sim, LDB, Constituição Brasileira, Estatuto do Magistério e teóricos da educação.
C	Não. O que existiu foi apenas um modelo para preenchimento do instrumento, sem material oficial para consulta.

PARTE 3: SOBRE IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO GESTOR:

Entrevistados	1. Existe o monitoramento do Plano de Trabalho do Gestor?
A	Que eu tenha conhecimento, houve um “ensaio”, onde cada técnico olhava no sistema o plano das escolas da CRE que acompanha.
B	Sim.
C	Se não existe plano, logo não existe monitoramento.
Entrevistados	2. Como é realizado esse monitoramento?
A	Foi feito on-line.
B	Agendado com os gestores na Secult, visando a análise do plano.
C	Não existe monitoramento.
Entrevistados	3. A Secult acompanha a execução, avaliação e revisão do Plano de Gestão?
A	Sim.
B	Sim.
C	Não existe.
Entrevistados	4. De seu ponto de vista, as ações previstas no Plano de Gestão visam a melhoria das ações efetivas da Gestão Escolar?
A	Sim.
B	Em parte.
C	Sem resposta.

PARTE 4: SOBRE A CONCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO E PLANO DE GESTÃO:

Entrevistados	1. Em sua opinião qual a diferença entre o Planejamento e o Plano de Gestão Escolar?
A	O planejamento e o plano devem estar em consonância.
B	Planejamento é a ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos e construir um referencial futuro. Plano é a ferramenta de trabalho do gestor que possibilita trabalhar o perfil da escola em suas três dimensões: administrativa, financeira e pedagógica.
C	Planejamento é o processo em que se traçam estratégias para a (execução das ações) – Plano de gestão.
Entrevistados	2. Como o planejamento da gestão acontece na escola?
A	Acredito que seja semestral.
B	Acontece na elaboração do PDE-Escola, Plano de Trabalho do gestor, e Proposta Pedagógica.
C	Desta forma: não existe monitoramento e nem avaliação.

Entrevistados	3. Que importância o Plano de Trabalho do Gestor tem para a escola?
A	É mola mestra da U.E.. É ele que norteia o trabalho a ser desenvolvido na U.E.
B	Melhorar o desempenho da escola; melhorar as relações interpessoais; e possibilitar a auto avaliação.
C	Plano de trabalho (caso exista) traça diretrizes para o trabalho do gestor. Sem ele corre-se o risco de não haver um foco que oriente as ações do gestor, tornando-as incipientes.