

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS PÓLOS URBANAS DE IPIXUNA DO PARÁ/PA ¹.

Silvia Carmo de Almeida²

RESUMO: O artigo analisa as contribuições do PPP para o planejamento da gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará/PA. Visto que, o projeto político pedagógico de uma escola deve ser construído de forma coletiva com a participação da comunidade escolar, coordenado pela gestão escolar com a finalidade de nortear os trabalhos da escola em prol da melhoria do processo ensino aprendizagem. Logo, a gestão escolar precisa envolver todos os atores da escola no processo de elaboração do PPP para garantir que haja uma gestão democrática e participativa.

O objetivo geral dessa investigação é analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará através da percepção dos atores escolares. Para alcançar esse objetivo, foram elaborados os objetivos específicos: identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará; avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar; verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos; investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará. Adotou-se na presente pesquisa o tipo descritivo, com desenho não experimental transversal, seguindo o enfoque qualitativo.

Como instrumento de coleta de dados, foram organizados guias de entrevistas para cinco gestores, seis vice-gestores, quatorze coordenadores pedagógicos e vinte conselheiros escolares de cinco escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. A pesquisa fundamentou-se nos referenciais teóricos sobre gestão escolar democrática e participativa; projeto político pedagógico e planejamento. Foi realizada no Brasil, Estado do Pará, Município de Ipixuna do Pará, nas seguintes escolas: A. C. Sodré; M^a. P. Freire; A. Marques; A. W. dos Santos e I. Farias no período de novembro de 2017 a janeiro de 2018. Concluiu-se que o PPP contribui para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, pois quando se elabora um

¹ Mestre em Educação Universidade Autônoma de Assunção- Paraguai – Py

E-mail: sanesilvia@hotmail.com

documento com objetivos, metas, estratégias e ações bem traçadas e com responsáveis por elas, torna-se possível mensurar recursos materiais e financeiros, além de ter um norte a ser seguido no decorrer do ano a fim de obter bons resultados.

Palavras-chave: Palavras-Chave: Planejamento; gestão escolar democrática e participativa; projeto político-pedagógico; equipe gestora; processo ensinoaprendizagem.

INTRODUÇÃO

O presente artigo cujo título é: “O Planejamento na Gestão Escolar das Escolas Pólos Urbanas de Ipixuna do Pará,” tem o propósito de relatar a investigação sobre como as Escolas Pólos organizam seus Projetos Políticos Pedagógicos - PPPs, embasa se na exploração do processo e resultados do projeto político pedagógico e da gestão democrática das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará implementado nos anos 2016 e 2017.

Em uma gestão democrática, a participação dos pais de alunos, dos alunos, da equipe gestora, dos funcionários, dos docentes e da comunidade em geral é extremamente importante na construção do PPP da escola, pois no documento deve constar a missão da escola de acordo com o contexto social ao qual ela está inserida com o propósito de traçar objetivos voltados à solução dos problemas que por acaso estejam dificultando o processo ensino aprendizagem. Para que a gestão seja realmente democrática e participativa, é preciso que haja disponibilidade de tempo tanto por parte da equipe gestora, quanto dos membros dos conselhos escolares, pois este tipo de gestão exige encontros periódicos para estudo de leis, momentos de socialização de dificuldades e de avanços. Lück (2011, p.47), afirma que:

O engajamento representa o nível mais pleno de participação [...] em suma, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto, é mais que adesão, é empreendedorismo comprometido.

Eis a palavra chave para que um planejamento na gestão democrática vire possibilidade: engajamento. Ao analisar a história é fácil compreender a dificuldade que as pessoas têm em participar de forma engajada da construção do Projeto Político Pedagógico das escolas.

Como forma de gestão democrática, cada estado e cada município devem ter seus planos educacionais elaborados. E, por conseguinte, cada escola deverá também construir seu PPP.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

De acordo com o pressuposto, faz-se necessário que as escolas organizem seus PPPs de forma participativa e que suas atividades anuais estejam de acordo com seus anseios, suas necessidades, visões e concepções sob uma visão de inovação emancipatória, onde alunos, pais de alunos, professores, comunidade e demais funcionários possam ter a oportunidade de discutir sobre o processo ensino aprendizagem, dando sugestões para melhorar a qualidade de educação.

De ordem a avaliar os resultados das iniciativas da secretaria municipal e atender a essas perguntas planejadas o estudo aborda uma pesquisa exploratória e descritiva da incidência da implementação do projeto pedagógico em cinco (05) escolas pólos urbanas do Município de Ipixuna do Pará: E.M.E.F. (Escola Municipal de Ensino Fundamental) Prof^a. Adélia Carvalho Sodré; E.M.E.F. Prof.^a Antonina Waldevino dos Santos.; E.M.E.F. Antonio Marques; E.M.E.F. Maria Pereira; E a Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues Farias.

Diante do pressuposto, essa pesquisa tem o escopo de indagar sobre a forma de planejamento das escolas pólos urbanas, com o intuito de possibilitar o surgimento de concepções e experiências que servirão para melhorar a qualidade de educação do município de Ipixuna do Pará.

De acordo com Veiga (2012, p. 11): “... tal projeto político pedagógico deve se configurar como uma expressão de direitos humanos.” Entende-se com essa fala que um PPP não pode ser elaborado de forma dissociada do verdadeiro sentido de educar. E para haver êxito em qualquer atividade é necessário que se faça um planejamento prévio do que se pretende atingir e quais as estratégias utilizadas e as metas a serem alcançadas. É necessário ainda definir ações e respectivos responsáveis como forma de garantir a execução, além é claro de fazer uma avaliação contínua do que foi feito.

Diante dessa premissa, surgem alguns questionamentos: As escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão planejando suas ações com foco no aluno? O Projeto Político Pedagógico está contribuindo para a organização do planejamento das escolas? Há o envolvimento de toda comunidade escolar e comunidade local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? Com base nessas questões, surge o problema da pesquisa, que é: **Quais as contribuições do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará?**

Ao entender os resultados destes processos de inovação na gestão têm-se a possibilidade de propiciar o repensar da prática de cada um em relação à eficácia do processo

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

ensino-aprendizagem por parte da comunidade escolar das instituições responsáveis por introduzir e respaldar essas inovações.

O objetivo Geral é analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico – PPP - para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

E os objetivos específicos são: Identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará; Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar; Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos; Investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará.

A metodologia utilizada na pesquisa adotou um estudo descritivo, nãoexperimental, transversal e de enfoque qualitativo.

A pesquisa foi descritiva por buscar compreender as diferentes situações e contextos. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 100): “Com muita frequência, o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”. Nesse tipo de investigação é necessário que haja uma pré-seleção do que ou de quem queremos medir através de recolhimento de dados. Nesse caso, a finalidade foi de descrever as informações coletadas durante o estudo.

Optou-se pelo modelo não experimental transversal como desenho de investigação mais apropriado para a pesquisa, porque não houve manipulação das variáveis mas sim, uma observação sistemática das reuniões que já ocorrem no cotidiano das escolas pesquisadas. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.

223): “o que fazemos na pesquisa não experimental é observar os fenômenos tal como se produzem em seu contexto natural”.

O modelo é caracterizado como transversal, pois de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 226), “coletam dados em um só momento, em um único tempo”.

Neste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois de acordo com este enfoque é possível compreender melhor um determinado fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte. O uso da pesquisa qualitativa se justifica pelo fato de demonstrar resultados embasados em recolhimento e análises integradas dos elementos do estudo.

Conforme Sampieri, Callado e Lúcio (2006, p. 154):

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

É importante assinalar que “estudo qualitativo” não significa desorden, caos ou falta de um plano para responder às inquietações do pesquisador.

Nas pesquisas qualitativas traça-se um plano de ações no campo para coletar as informações, e estabelece-se uma estratégia de fenômeno, evento, comunidade ou situação a ser estudada.

REFERENCIAL TEÓRICO

AS LEIS REFERENTES À EDUCAÇÃO.

Para que ocorra uma adesão em massa, com engajamento e perseverança na luta pelos direitos das pessoas, é necessário que haja, desde já, uma política de acompanhamento da aplicabilidade do que está assegurado nas leis que garantem essa educação de qualidade a todos, como por exemplo, a Constituição Federal de 1988 em seu art. 205 que diz:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Ou seja, as leis existem, o que parece não haver, é o cumprimento delas como deveria ser, pois tanto a Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96(LDBEN) que rege sobre a educação brasileira e suas diretrizes, os textos são bem claros e precisos a respeito da exigência da oferta de ensino público de qualidade.

No título I, no inciso II da LDBEN (2017, p. 9) diz que: “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”, o que torna claro a obrigatoriedade de formar o cidadão não só para o mercado de trabalho, mas também, enfatizar sobre a necessidade de cultivo e aplicabilidade das virtudes no cotidiano com a finalidade de promover uma boa convivência em sociedade.

Nota-se que ao elaborarem a Lei 9394/96, houve um cuidado em elencar as melhores intenções no texto que discorre sobre os princípios do ensino. Se a educação do país fosse aplicada da forma que rege a LDB, a população brasileira não teria os problemas atuais. Por outro lado, já existe um grande avanço em relação ao quadro que existia há algumas décadas atrás, pois o fato de haver uma lei específica da educação que contempla todas as modalidades de ensino, a educação especial e a educação superior, além da valorização dos profissionais da educação, demonstra que a luta organizada no passado pelos movimentos sociais, associações, sindicatos, partidos, igrejas e outros, não foi em vão. A educação é o mecanismo ideal para

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

formar pessoas com senso crítico, capazes de perceber os problemas sociais, reivindicar direitos, manifestar suas indignações e expor suas sugestões com o propósito de mudar o cenário nacional.

Para isso, é imprescindível que as escolas, em parceria com a sociedade, se mobilizarem para planejarem o Projeto Político Pedagógico – PPP - com foco no aluno, com o objetivo de promover uma educação de qualidade e com resultados favoráveis. Para que isso ocorra, é necessário o funcionamento de uma gestão democrática e participativa de fato.

Perfil de Gestor escolar democrático.

Para haver uma educação de qualidade, existem vários fatores a serem levados em consideração, dentre os quais, podemos citar: O perfil do gestor escolar. Um gestor precisa antes de tudo ter capacidade de liderança para poder lidar com situações externas e internas que alguns estudiosos chamam de conflitos. Ora, a comunidade escolar é composta de pessoas com pensamentos e formas de agir diferentes umas das outras. É preciso saber contornar os problemas e fazer com que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos, geralmente elencados da seguinte forma: Melhorar os índices de aprovação; Diminuir o número de reprovação; Diminuir ou sanar os índices de evasão; Erradicar a repetência; Diminuir a distorção idade série; Alcançar ou ultrapassar os índices estipulados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB.

A princípio parece ser muito fácil atingir tais objetivos, porém é de consenso de todos os profissionais da educação, que é tarefa desafiadora tanto para os professores, quanto para os alunos, pois se pensa de forma abrangente nas várias dificuldades encontradas neste processo. Dificuldades que perpassam pelos fatores sociais das famílias e da sociedade onde a escola está inserida até a questão estrutural, de condições físicas do prédio, estrutura financeira, administrativa, escassez de recursos financeiros para suprir os problemas básicos de material de custo e de custeio, uma vez que é comum as prefeituras entenderem que o dinheiro do Programa de Dinheiro Direcionado a Escola – PDDE - é suficiente para o gestor comprar o necessário pra escola. Sendo que o programa é apenas uma ajuda de custo para auxiliar os gestores no processo de gestão e autonomia da escola já que a demanda de problemas e a necessidade da escola são bem maiores do que esse valor possa cobrir.

Ainda sobre os problemas que um gestor enfrenta, há as relações interpessoais entre funcionários, a preocupação com uma merenda de qualidade, a necessidade de espaços pedagógicos com equipamentos de qualidade, material pedagógico, formações continuadas, apoio das famílias, da comunidade escolar, da comunidade em geral e

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

políticas públicas para a educação. Enfim, o profissional que optar, ou que seja nomeado, para gerir uma escola precisa ter muito discernimento para conduzir seu trabalho de forma a apresentar resultados positivos ao final do ano letivo. Para isso, o gestor de uma escola precisa focar no pedagógico. Há quem diga que, a maioria dos gestores preocupa-se apenas, ou mais, com o administrativo. Daí a indagação: Existe uma dicotomia na gestão escolar?

Paro (2015, p 109) afirma:

A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente à contradição que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover a educação, a qual é por excelência uma ação democrática. Em termos críticos, esta instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto em relação à coordenação do esforço humano coletivo.

Administrativo e pedagógico não são partes opostas da gestão escolar, ou pelo menos, não deveriam ser, uma vez que, quando se trata de consertar ou comprar um equipamento de data show, por exemplo, podem até dizer que é uma ação administrativa, no entanto, se o fazem, é justamente para aperfeiçoar as aulas, se é assim, então é uma ação voltada para o pedagógico. De acordo com Paro (2015, p. 47): “[...] mais do que abordar a administração dos meios, é preciso questionar o próprio fim da escola e da educação, quando mais não seja, para saber se ele é fato factível e até mesmo desejável.”.

A administração quando ocorre de forma correta, com seriedade e responsabilidade na utilização racional de recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos, voltada à aquisição de um processo ensino aprendizagem eficaz, pode ser considerada o meio utilizado para atingir o fim, que é o pedagógico, dessa forma, não se pode afirmar que o administrativo e o pedagógico são partes diferentes ou dissociadas. Existe uma junção dos termos, podendo ser compreendido como o administrativo a serviço do pedagógico que se resume num termo mais amplo: gestão escolar.

De acordo com Campos (2011, pp. 89-90):

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

É preciso que se determinem critérios básicos para consolidar o processo de definição do gestor na escola. Muitas experiências têm contribuído para a qualidade como foco na gestão, mas é necessário sair da empiria e aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à administração da escola como uma gerência comum, mas considerando a instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos.

Nesse contexto, há a descentralização, uma abrangência nos termos utilizados, onde a responsabilidade passa a ser de todos e não apenas do gestor, que nesse caso, tem que ter capacidade de liderança, comum em pessoas com pensamentos positivos que geralmente encaram os desafios do mundo como fonte de potencial possível de realizar.

Segundo Lück (2011, p. 26): “Não é possível haver gestão sem liderança, a qual se constitui em um modo de ser dessa atuação”.

O gestor com capacidade de liderança consegue mobilizar e inspirar o indivíduo ou um grupo de pessoas a concentrarem esforços e expandirem seus talentos na prática de ações inovadoras e proativas com o intuito de realização da visão, da missão e dos objetivos do sistema ou da escola, as pessoas sob uma boa liderança desenvolvem sua capacidade de iniciativa, de criatividade e de perseverança com a finalidade de superar a si mesmos e as dificuldades que porventura possam aparecer no seu caminho, procurando sempre transcender, fazer o melhor, saindo da rotina e ousando o novo, o experimental, o inédito com propensão ao sucesso.

Quando o foco de uma gestão é desenvolvimento significativo da educação, os gestores devem utilizar mecanismos dinâmicos que trabalhem constantemente as relações interpessoais de tal modo que as diferenças de personalidades dos atores que constituem a escola, não gerem conflitos sociais que possam por em risco a realização dos anseios comuns a todos e/ou o resultado positivo esperado pela comunidade escolar.

Vale ressaltar que existem dois tipos de liderança: a autoritária, que manipula, obriga e mantém as pessoas submissas, sem oportunidade de optar, sugerir, concordar ou discordar das imposições feitas pelo gestor, ou seja, anula e acomoda o indivíduo, não permitindo seu crescimento como ser capaz de agir e pensar, mas sim, contribuindo para a submissão, o comodismo e a falta de iniciativa. Já a liderança democrática, se diferencia pela característica do entusiasmo que motiva cada componente a dar opinião, discutir, sugerir, contribuindo dessa forma para uma gestão libertária de oportunidades para todos, onde a tomada de decisão é compartilhada e disseminada entre o grupo social em que os liderados possuem liberdade para

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

agir criativamente com o propósito de realizarem o objetivo da organização e obterem resultados positivos para a comunidade escolar. De acordo com Lück (2011, p. 48):

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar.

Lück (2011), fala ainda da coliderança que se caracteriza pelo trabalho em conjunto dos gestores e vice-gestores no desenvolvimento de um trabalho articulado com coordenadores pedagógicos no desempenho de funções de forma unificada com a finalidade de à partir de propósitos comuns, realizarem ações voltadas ao bom funcionamento da instituição no que tange o processo ensino aprendizagem.

E a preocupação não é apenas com o bom funcionamento da escola, mas sim, com a excelência no resultado final, utilizando mecanismos e argumentos eficientes na gestão de pessoas. O comprometimento de todos os membros da comunidade escolar e as condições de trabalho são fatores imprescindíveis para que a dimensão político pedagógica seja de fato concretizada. Dessa forma, pode-se afirmar a fundamental importância da atuação do gestor na forma da lei para a efetivação de uma educação de qualidade.

Qualidade da educação nas escolas.

Apesar de ter sido alterada em alguns artigos, a Lei 9394/96 é a lei máxima que rege a educação brasileira, e atribuem as incumbências da união, do estado e do município no que concerne às obrigatoriedades de cada instância. Ocorre que mesmo sabendo de suas atribuições, a União, o Estado e os Municípios ainda precisam melhorar muito para cumprir com seus deveres para com a sociedade brasileira, pois essa é a maior vítima da ausência de investimentos em estrutura física, pela falta de incentivo aos profissionais da educação e principalmente pela má distribuição de renda que atinge um repasse digno de recursos para serem aplicados na educação, ou seja, precisa-se urgentemente de pessoas cada vez mais conscientes e dedicadas que estejam engajadas no processo ensino aprendizagem, com o intuito de transformar essa triste realidade.

De acordo com Oliveira (2015, p. 44):

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Melhorar a qualidade de educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito de relações sociais. O autor faz uma explanação a respeito do significado de melhorar a qualidade de educação não só na questão curricular, mas nas relações sociais, na descentralização do poder em uma ou duas pessoas, lança uma proposta de gerir de forma coletiva. Percebe-se uma visão holística de Oliveira a respeito da gestão escolar, um desejo de ver as pessoas se solidarizando umas com as outras no sentido de contribuir para a educação e conseqüentemente, colaborar para uma sociedade transformada para melhor.

Infelizmente, a escola é vista como mera produtora de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho com a intenção de contribuir para o “desenvolvimento do país.” Esse olhar deve ser substituído por um olhar mais humano, é preciso que a escola seja vista por todos como um espaço formador de pessoas que precisam agregar além de conhecimentos básicos para o ingresso na universidade, valores como respeito ao próximo, solidariedade, tolerância às diversidades, entre outros.

Se pensar a escola como lugar de preparar para a vida, de despertar no indivíduo a capacidade de liderança e de resiliência, haverá mais pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem, conseqüentemente mais colaboradores com ideias inovadoras, se as ideias começam a fluir, imagine só as ações que podem ser desenvolvidas no decorrer de um ano letivo. Quantos projetos podem ser trabalhados em uma escola com uma equipe gestora democrática, que incentive e mobilize toda a comunidade a participar das atividades. Havendo uma gestão democrática e participativa com representações de todos os segmentos envolvidos na elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP, muitos dos problemas atuais deixarão de existir.

Participação no Projeto Político Pedagógico.

O processo ensino aprendizagem necessita do envolvimento de todos, da participação da comunidade escolar e sociedade em geral e para isso, deve haver uma gestão democrática que permita que isso aconteça. A LDBEN nº 9394/96 diz em seu Art. 14:

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Todas essas leis, e em especial a que consta no Art. 14, tornam possível a gestão educacional democrática com a participação de todos, no entanto, a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP não pode se ater somente há um momento, pois esse documento é de extrema importância para nortear os trabalhos de uma gestão compromissada com a melhoria da qualidade de ensino com foco no aluno.

Portanto, não é só elaborar o PPP, mas também, monitorar e avaliar o resultado das ações desenvolvidas no espaço escolar ou fora dele.

Na educação, essas leis precisam ser aplicadas com eficiência para obter resultados positivos ao final do ano letivo, principalmente com a participação dos profissionais da educação que estão diretamente em contato com os alunos e podem identificar melhor as suas dificuldades e traçar estratégias para saná-las. No entanto, a realidade é que a maioria dos professores precisa trabalhar a carga horária máxima para poder ganhar um pouco melhor, e por esse motivo, estão sempre cansados e com falta de tempo para participar dos encontros de discussão do PPP.

Diante do pressuposto a gestão deve adequar o cronograma de reuniões de forma que permita a participação do máximo de professores possível, bem como organizar dinâmicas que facilitem a comunicação entre as diferentes pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local para deixar o ambiente propício à troca de ideias.

É preciso que haja uma participação efetiva das comunidades escolar e local nos Conselhos Escolares - CEs, e não apenas o constar de nomes de pessoas que não se interessam de fato pelo processo de ensino aprendizagem da sua localidade. A fala acima se faz necessária para tornar evidente o que acontece na maioria das vezes nas composições dos conselhos escolares. Pois o que se percebe é que as escolas organizam seus CEs apenas para fins de regularização e cumprimento de leis burocráticas, por temerem não receber os recursos destinados diretamente às escolas, como é o caso do recurso do PDDE, que é repassado somente às escolas que possuem um Conselho Escolar – CE - regularizado. Alguns gestores

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

reúnem os membros da diretoria do CE para prestação de contas apenas, ou para discutir sobre alguma punição para alunos que apresentam problemas de indisciplina.

O CE é um forte aliado da escola, porque possui carácter sugestivo e deliberativo sobre qualquer assunto relacionado à escola, e pode ser convocado mensalmente, bimestralmente ou de acordo com a necessidade da gestão escolar.

Se o CE é tão importante para a gestão escolar exercer seu mandato de forma democrática e participativa, os primeiros passos são: Convidar todos os funcionários e a comunidade local para uma reunião geral com o objetivo de informar e esclarecer sobre a necessidade e importância de implantação do CE; Durante a realização da reunião, dá espaço para que todos possam expor suas opiniões e fazer perguntas sobre o assunto; Elaborar um calendário de assembleias com cada categoria para a eleição dos membros do CE; Fazer a eleição do CE de forma democrática e participativa, onde cada um será eleito por seus pares; Em seguida, eleger a diretoria do CE com a participação dos representantes de cada segmento; Registrar as atas para que o CE tenha legitimidade; Elaborar um cronograma de reuniões quinzenais, mensais ou bimestrais com o CE para tratarem de assuntos referentes à escola e ao PPP.

Após esse processo, o ideal seria propor momentos de formação a respeito das leis que regem a educação em todas as esferas e, paralelo a esse momento, promover discussões sobre as fraquezas e fortalezas da escola para então iniciar o processo contínuo da construção e/ou execução, avaliação e monitoramento do PPP da escola de forma a priorizar o aluno em todos os objetivos das ações elaboradas e/ou executadas.

Alguns podem dizer que tudo isso é utopia, porém, apesar das mazelas da educação do país, há algo que o move e não o deixa desistir, e a isso chama-se esperança. Há de se complementar essa fala com um trecho da apresentação do livro Educação e Poder, de Moacir Gadotti (2012, p. 9) que diz:

ao mesmo tempo, serve de um apelo para o debate, para ir além, para criar e desenvolver uma pedagogia que faça frente a uma situação que é nossa, no Brasil, de uma nação forte em potencialidade, fraca na sua capacidade de pensar, boicotada sistematicamente por um Estado autoritário e opressivo, mas, em todos os casos, ainda cheia de esperança.

Toda essa discussão serve para que o leitor possa compreender a real necessidade de buscar corrigir os erros do passado e do presente com a perspectiva de construção de uma sociedade melhor, mais justa e igualitária com oportunidade para todos.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

De acordo com Lück (2011, p. 33):

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares.

Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

A participação tanto do professor, quanto do aluno deve ser responsável, compromissada com o que está estabelecido no regimento da escola, e principalmente na Lei 9394/96. E o gestor deve estar preparado para conduzir as discussões para que não tomem proporções inconstitucionais, pois é inerente do ser humano buscar a realização de suas aspirações pautadas nas suas expectativas, sem uma análise prévia das consequências. Portanto, mesmo ouvindo as diversas opiniões sobre quando, como e quê fazer, a gestão democrática precisa tomar cuidado para não tomar uma iniciativa que venha acarretar problemas maiores no futuro.

A participação na gestão escolar é de fundamental importância no contexto escolar, porém não há como negar a existência de manifestações individuais por parte dos atores envolvidos, bem como de pessoas que simplesmente comparecem nas reuniões de planejamento para garantir a frequência e não ter descontado em seus contracheques valores que farão falta no seu orçamento, de pais que não detêm conhecimento de causa, de comunidade que se enche de razão para criticar e exigir, mas não contribui em nada para que as ações sejam realizadas com sucesso, enfim, existem várias formas de participação que um gestor escolar precisa estar atento, para poder extrair o máximo de ideias que venham somar com a formação de cidadãos preparados para atuar na construção de uma sociedade mais digna e humanitária. Conforme afirma Grinspun (2008, p. 66):

Reafirmar, na construção da escola, o ouvir alunos e professores, suas representações, levar em conta seus níveis de consciência, atuar de modo integrado com as diferentes instâncias da sociedade civil, lutando contra a visão neoliberal que, no caso da escola, reduz o conhecimento à questão técnica, numa concepção de escola-empresa e considerando o conhecimento enquanto questão cultural ética e política, numa concepção de escola transformadora da vida social.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Quando a escola ouve os anseios dos integrantes de uma escola, inicia-se um processo de combate ao individualismo e se inicia uma intensa busca de novas descobertas a cerca do aprendizado dos alunos, do desaprender, aprender e reaprender das práticas pedagógicas, a melhoria das relações interpessoais com um olhar de respeito pela opinião de cada um, simplificando: há uma verdadeira gestão democrática e participativa propensa a adquirir eficácia nos resultados finais.

Gadotti (2012, p. 20) faz uma reflexão a respeito das preocupações relacionadas à educação na época do *Manifesto* que denunciava a situação da escola, dos alunos e dos professores e deixa nas entrelinhas a evidencia de algo que é ainda uma preocupação nos dias de hoje, e acrescenta: “O ato filosófico é sempre resultado, produto e fator dessa exigência de enraizamento histórico, preenchendo a função essencial ao ato educativo, que é a formação da consciência crítica, a leitura histórica da realidade.” E faz um breve comentário sobre o que foi o Manifesto.

De acordo com Gadotti (2012, p. 21 e 22):

O Manifesto não era apenas o resultado de uma reflexão, de uma meditação, mas de uma presença combativa e participante. No momento em que ele foi escrito, era a maneira da Filosofia fazer face concretamente à situação das ciências da educação na nossa faculdade. Ele tinha uma dimensão política. Corríamos o risco de destruir até nosso ganha-pão, mas não queríamos apenas “duvidar”, refletir sobre uma realidade. Queríamos intervir nela. E no início desse ato educativo estava a dúvida como primeiro passo.

A dúvida a qual o autor se refere, é àquela que ocorre nos momentos que temos que tomar decisões, nesse texto em especial, há de se ressaltar a dúvida não no sentido de agir ou não, mas de como agir, de como intervir no sentido de não se resignar ao ponto de deixar tudo do jeito que está, pois “não tem mais jeito”, como muitos dizem, mas sim, uma dúvida instigadora, inquietante, capaz de motivar os que se incomodam com a situação atual da educação do país. É essa “injeção” de ânimo que deve ser dada aos cidadãos brasileiros, como um despertar para a sua capacidade de pensar, agir e transformar a sociedade através da educação, da gestão participativa e democrática, pois todos têm direito e deveres e não se pode permitir uma educação conduzida por uma gestão centralizadora e singular diante do pluralismo de ideias e da diversidade cultural existente no Brasil.

O debate sobre a dúvida suscitado por Gadotti (2012), vem demonstrar uma sociedade em conflito com suas próprias potencialidades e suas fraquezas, mas não deixa de evidenciar

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

que cada ser humano possui suas peculiaridades e uma tendência nata em superar obstáculos, isto é, mesmo se interrogando sobre os motivos que deram origem aos problemas atuais, procura sempre a melhoria, seja individual ou coletiva. Para alcançar resultados bons individualmente, é preciso que haja um meio propício, e se o cidadão descobre que viver melhor só é possível se o entorno colaborar para seu avanço, e que pode contribuir de alguma forma para este processo, então se opta por seguir em frente, arriscar-se, utilizar os meios disponíveis para construir um futuro mais digno não só para si próprio, mas também para os que virão futuramente.

De acordo com Gadotti (2012, p. 27): “A escola está mergulhada na sociedade. São os sistemas sociais, políticos, econômicos que determinam os sistemas educativos e são esses sistemas que se exprimem através dos educandos”. Nessa fala há de ter um espaço para acrescentar: A sociedade está dependente da escola para conseguir se transformar para melhor. Para compreender melhor esse complemento, o leitor deve fazer uma análise a respeito da sociedade que se tem e da qual se espera. Ou seja, o padrão da educação, de acordo com o autor, é definida pelo sistema imposto e, portanto, lança uma grade curricular que atenda aos seus anseios para alcançar os educandos que, por sua vez, irão exteriorizar o que a sociedade reza. No entanto, se há deficiência na sociedade atual, cabe a ela, o papel de formular uma nova proposta educacional mais participativa e atuante, pois não é só dar ideias, é tomar iniciativa e agir para que a escola possa formar pessoas capazes de mudar o mundo para melhor, com mais sensatez, humanismo e inovação no pensar e no agir.

E é nessa perspectiva que a prática da educação nesse país precisa ser repensada, na possibilidade de inserção de um paradigma que envolva as diversas esferas da sociedade no planejamento do PPP da escola, em uma discussão centrada na resolução de problemas de aprendizagem, de comportamento, de personalidade.

Uma escola que conta com a participação dos pais, dos alunos, da comunidade, dos funcionários, gestores, coordenadores e professores, pode até não ser perfeita, mas está no caminho certo para almejar os objetivos e demonstrar esses dados através das estatísticas anuais de aprovação, reprovação e evasão escolar.

Portanto, em um debate sobre educação e gestão escolar democrática e participativa, não pode inexistir um pensar mais profundo sobre cada ator envolvido no processo ensino aprendizagem. Há de se repensar sobre as práticas pedagógicas, grades curriculares, teorias e metodologias educacionais de acordo com cada contexto, além do que, pode ser considerado o ponto crucial: o respeito à diversidade e às peculiaridades de cada pessoa e região em que a

escola está inserida. É preciso que a sociedade e a escola consigam desenvolver atitudes de responsabilidade e compromisso com o futuro da nação.

METODOLOGIA

Justificativa da metodologia.

Para melhor compreensão do desenho metodológico da pesquisa, é imprescindível entender o que é o método e o que é a metodologia numa pesquisa. Sabemos que a metodologia é o estudo dos métodos, especialmente das ciências e que o método é processo organizado de pesquisa, esse procedimento geralmente é sistemático e possui lógica, segue uma sequência até a obtenção dos resultados finais. Para Gil (2008, p.27), o método científico “é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Lakatos (2003, p.82), o método científico é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Compreende-se com essa descrição do autor que o investigador necessita esquematizar a maneira de desenvolver seu trabalho de forma que o método científico utilizado permita um norte seguro e econômico, no sentido de auxiliar maior precisão no alcance dos objetivos da pesquisa.

Desenho, tipo e enfoque da pesquisa.

De acordo com Ludwig (2015, p.41):

Embora possa haver concepções diferentes, entendemos a pesquisa como uma atividade racional e sistemática que visa dar respostas a determinados problemas próprios de qualquer área do conhecimento humano.

Portanto, exige uma escolha quanto ao tipo e enfoque da pesquisa com o objetivo de nortear o estudo no sentido de ter resultados fidedignos sobre o problema estudado.

Um pesquisador deve planejar antecipadamente a forma de pesquisa que irá adotar em seu trabalho científico e definir como a mesma será realizada através de um desenho no qual deixará claro o modelo da investigação que pretende realizar. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.154):

O termo modelo significa o plano ou estratégia concebido para obter a informação que se deseja. O modelo mostra ao pesquisador o que ele deve fazer para alcançar seus objetivos de estudos e para responder as questões de conhecimento propostos.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

A pesquisa deve ser bem planejada para que os objetivos sejam alcançados na maior clareza possível, para tanto, é necessário que haja um desenho que demonstre o tipo da pesquisa e o enfoque como forma de nortear a investigação do tema escolhido e ter um trabalho com os resultados precisos.

Optou-se por um modelo de pesquisa classificado quanto ao tipo como descritiva, não experimental, transversal com enfoque qualitativo. De acordo com alguns estudiosos a pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. Para o desenvolvimento dessa pesquisa será utilizada a análise qualitativa com características de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e análise documental não experimental.

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.100), o objetivo principal dos estudos descritivos consiste em “descrever situações, acontecimentos, e feitos, isto é dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”. Ainda conforme os autores, citando Danhke (1989): “Os estudos descritivos procuram especificar a propriedade, as características, e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submete à análise”. (Sampieri, Collado e Lucio, 2006, p. 101).

A pesquisa foi descritiva por buscar compreender as diferentes situações e contextos. De acordo com Sampieri (2006, 101): “Eles medem avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado”. Nesse tipo de investigação é necessário que haja uma pré-seleção do que ou de quem queremos medir através de recolhimento de dados. Nesse caso, a finalidade foi de descrever as informações coletadas durante o estudo.

A pesquisa apresenta características do tipo não experimental, modelo transversal, pois o investigador fará sua observação dos indivíduos em seu próprio ambiente, ou seja, a observação será na própria escola nas reuniões de equipe gestora com o conselho escolar em situações já existentes no seu contexto natural. E a coleta de dados acontecerá em um só momento. Conforme com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.227), a pesquisa transversal: “Pode englobar vários grupos ou subgrupos de pessoas, objetos ou indicadores, assim como diferentes comunidades, situações ou eventos”.

O modelo experimental transversal foi escolhido, principalmente, pela otimização do tempo na coleta de informações para a pesquisa, pois nela, “coletam dados em um só momento, em um tempo único. Seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

em dado momento (ou descrever comunidades, eventos, fenômenos ou contextos).” (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006, p. 226).

Desta forma, a pesquisa tem como foco principal, investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará, através da observação das reuniões com CE e comunidade escolar para discussão de planejamento de ações da escola sob a coordenação da equipe gestora. Seguindo o cronograma de projeto de pesquisa, a coleta de dados faz-se-á nos meses de novembro e dezembro de 2017 e serão analisados no período de janeiro e fevereiro de 2018.

Para orientar os trabalhos optou-se por uma abordagem qualitativa, pois, além de ser a forma metodológica das ciências humanas, apresenta a possibilidade de uma compreensão mais precisa das realidades estudadas e permite um contato mais próximo entre o investigador e o sujeito da pesquisa. O estudo qualitativo, segundo Sampieri

(2006, p.11), “busca compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual”. Este tipo de abordagem ainda valoriza o processo da investigação dando oportunidade a quem realiza a pesquisa rever seu problema e organizá-lo a partir das necessidades.

Ainda segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 11):

Os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para populações mais amplas, nem necessariamente obter amostras representativas; não pretende nem mesmo que seus estudos sejam replicados. Assim, se fundamentam mais em um processo indutivo. Vão do particular ao geral.

Desta forma, a investigação analisa sobre a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, realizando uma coleta de dados sem técnicas estatísticas através de entrevistas abertas à representantes dos vários segmentos da escola que fazem parte dos CEs e à equipe gestora, com a finalidade de fazer uma descrição mais detalhada e aproximada das gestões escolares.

População participante.

Para almejar o objetivo da pesquisa, se faz necessário uma pesquisa in lócus. Neste estudo de caso, serviram como população participante: os gestores e vice-gestores, os coordenadores pedagógicos e os membros titulares dos conselhos escolares que atuam nas cinco (05) escolas pólos urbanas do município de Ipixuna do Pará. A escolha dessa população se dá pelo fato de terem a função de participar mais diretamente das discussões sobre PPP. A investigação foi feita in locus nas seguintes escolas: E.M.E.F. Prof^a. Adélia Carvalho Sodré;

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

E.M.E.F. Prof.^a Antonina Waldevino dos Santos; E.M.E.F. Antonio Marques; E.M.E.F. Maria Pereira Freire; E na Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues Farias.

Desta forma, nesta pesquisa serviram de população participante:

Gestores escolares: Cinco gestores das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará para esta pesquisa. O motivo pelo qual essa categoria foi selecionada, se dá pelo fato de ocuparem o cargo máximo das escolas investigadas e por conseguinte, estarem à frente da organização dos trabalhos e das etapas do planejamento, bem como, das ações da escola;

Vice gestores: Seis vice gestores das escolas situadas na sede do município, onde foi feito o estudo em questão. A inserção desta categoria como população participante ocorreu pela função que ocupam enquanto segunda pessoa a responder pela escola e, portanto, autorizada a resolver os possíveis problemas burocráticos e pedagógicos das escolas;

Coordenadores pedagógicos: Quatorze coordenadores pedagógicos lotados nas escolas investigadas, os quais atuam nas séries iniciais e/ou finais do ensino fundamental. A escolha dos coordenadores pedagógicos para participarem dessa pesquisa, se dá pela importância de sua função como membros de uma equipe gestora, pois fazem parte do contexto a ser investigado, e, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.60), estes se tornam “ indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado”. Logo, a seleção da população foi feita com a finalidade de melhor almejar o objetivo inicial por se tratar de investigar quem de fato pode contribuir para o sucesso da pesquisa;

Conselheiros escolares: Vinte conselheiros escolares que fazem parte dos CEs das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. Os membros dos conselhos escolares foram selecionados para participar desse estudo por terem uma obrigatoriedade de estarem presentes nas reuniões das escolas, nos momentos de elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP e por precisarem participar das reuniões para a tomada de decisões.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

Quanto ao alcance do primeiro objetivo: *Identificar os modelos de gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará*, pode-se concluir que existe uma forte tendência ao modelo de gestão democrático e participativo, porém há uma insatisfação por parte de alguns coordenadores pedagógicos em relação à maneira de alguns gestores escolares conduzirem os trabalhos no que diz respeito à ausência de flexibilidade, de diálogo e de autonomia. Os conselheiros deixam em evidência, a necessidade da equipe gestora mudar suas atitudes, no

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

sentido de melhorar a comunicação e realizar reuniões periódicas pautadas na ética e no bom senso, para socialização de problemas e decisão coletiva com a participação de todos.

De acordo com as respostas dos coordenadores, a participação ocorre de forma parcial em algumas escolas, e em outras não acontece de forma alguma, o que contradiz as falas dos gestores e vice-gestores escolares, pois os mesmos se consideram democráticos pelo fato de sempre reunirem para discutir e decidir sobre assuntos relacionados tanto ao administrativo como ao pedagógico da escola, no entanto, ainda há dificuldade no exercício da prática democrática como é o caso do G2 (2017), que discorreu sobre a dificuldade de trabalhar com o ser humano, e acrescenta que, por esse motivo, às vezes é preciso se impor. Apesar de haver características democráticas e participativas na maneira de conduzir os trabalhos, há de se convir que diante dos problemas do cotidiano, alguns gestores tendem a impor ou até mesmo a atropelar os trâmites com o intuito de resolver de forma mais rápidas as situações emergentes, pois, a prática nem sempre corresponde à teoria.

Diante dessa premissa, faz-se necessário fazer uma reflexão sobre o modelo de gestão das escolas investigadas como forma de distribuir as responsabilidades com a comunidade escolar na busca de praticar a democracia na gestão escolar. Conforme afirma Veiga (2012, p. 119):

Democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social. A democracia é dinâmica e está em permanente construção. Participativa, torna óbvia a partilha do poder.

De acordo com a afirmação de Veiga (2012), é preciso não apenas refletir, mas repensar nas atitudes e modifica-las com a finalidade de construir essa gestão escolar e participativa para melhorar a qualidade de educação e a descentralização do poder de decisões.

Em resumo, a conclusão em relação ao modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará tem características de gestão democrática e participativa, porém ainda necessita melhorar para alcançar bons resultados, tanto no que diz respeito à gestão de tempo, como na forma de organizar e seguir cronogramas de reuniões com a comunidade escolar e CE, na busca de aumentar o diálogo, melhorar a comunicação com os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem e ampliar as ideias proativas. Para tanto, faz-se necessário o exercício da liderança na mobilização e sensibilização das pessoas. Conforme Lück (2011, p. 97): “O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem liderança”.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Em relação ao segundo objetivo: *Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar*, após analisar as respostas sobre o grau de dificuldade que a gestão encontra em trazer as famílias para participarem das atividades da escola, conclui-se que o horário dos trabalhos dos pais os impedem de frequentarem a escola mais efetivamente, com isso surge a necessidade de traçar novas estratégias que busquem maior participação nos eventos e reuniões agendadas no PPP.

Quanto ao terceiro objetivo: *Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades do aluno constatou-se* que, apesar de saberem da importância do PPP para o sucesso da escola, os gestores não afirmaram reunir para adequá-lo periodicamente de acordo com as necessidades dos alunos, pois os gestores afirmam que reúnem apenas no início do ano letivo para tratar do assunto. Ao que tudo indica, a gestão se preocupa com a elaboração do documento, porém não organizam momentos para monitorar as ações e fazer a avaliação, o que deveria ser uma constante.

Percebe-se na semana pedagógica um tempo dedicado para a discussão do PPP em todas as escolas, no entanto, essa conversa ocorre na maioria das vezes, apenas com os professores, mais é preciso ampliar a discussão para a comunidade escolar e comunidade em geral, pois debater sobre o PPP somente na semana pedagógica, não é o suficiente para garantir sua eficácia. Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de trazer as famílias para endossar o PPP no intuito de referendá-lo em busca de aproximá-lo da realidade em consonância com a proposta pedagógica da escola.

De acordo com Veiga (2012, pp. 84-85):

A possibilidade do diálogo com a comunidade fez parte do processo instituído de democratização da escola, mas também se tornou possível pela intencionalidade de aproximar a realidade ao conhecimento teórico que os alunos se propunham a aprender.

Conclui-se ser necessário que gestores e vice-gestores utilizem mecanismos que envolvam a comunidade na construção desse projeto como forma de assegurar o alcance das metas e objetivos da instituição escolar no que diz respeito a melhoria dos índices de desempenho dos alunos, já que é consenso também dos coordenadores da importância do PPP para este fim. Pois os mesmos acrescentam ainda sobre a importância de haver um planejamento das ações de acordo com a necessidade e realidade do público alvo com a intenção de desenvolver atividades contextualizadas e coerentes.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Em relação ao quarto e último objetivo específico: Investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, os gestores e vice-gestores, bem como os coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares, são entrevistados também a respeito de elaborarem e seguirem ou não um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs, ao que se obtêm respostas como que confirma. As suspeitas de que os encontros da equipe gestora com o CE limitam-se àquelas ocasiões em que são necessários tratar assuntos referentes ao burocrático e financeiro da escola.

Isso porque o CE possui a incumbência de assinar papéis das prestações de contas e de pesquisas de preços, bem como, a função de fiscalizar os recursos recebidos. Embora, haja a constatação dessa fiscalização não ocorrer da maneira correta, pois os conselheiros afirmam que quase não convocados para participar de reuniões na escola, algo que ocorre somente em situações que exija suas assinaturas com o objetivo de respaldar o uso dos recursos. Desta forma, deixa de cumprir com a sua verdadeira função conforme afirma Veiga (2012. p. 120): “O conselho escolar é fomentado e viabilizado como colegiado instituído para possibilitar a desconcentração de um poder autoritário”. Pois ao que tudo indica, gestores e vicegestores ainda mantêm o poder centrado em suas mãos e não estão dividindo as responsabilidades com todos os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem.

Assim, há de se convir à ausência de uma fiscalização e acompanhamento às escolas e/ou até mesmo, de uma formação aos gestores e vice-gestores, bem como aos conselheiros escolares por parte da SEMED, como forma de garantir que essa participação das unidades executoras ocorra da forma como é preconizada.

Por fim, apresenta-se agora a discussão e conclusão final do objetivo geral: *Analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.* Concluiu-se assim que o PPP é de extrema importância para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, porém ainda é uma prática que precisa ser melhorada para que essa contribuição seja realmente eficaz em sua totalidade.

Percebeu-se que o modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará, apesar de possuir característica de gestão escolar democrática e participativa, necessita de mais momentos de formação tanto para a equipe gestora, quanto para o CE no intuito de fazer com que seja internalizado a importância dos momentos regulares dedicados à discussão do PPP para melhores resultados no planejamento da gestão.

Verificou-se ainda, ser de fundamental importância que haja o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar para legitimar o documento norteador das ações da

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

escola que servirá para se alcançar as metas pré-estabelecidas com a pretensão de adquirir a qualidade do processo ensino-aprendizagem desejada, uma vez que a discussão induz ao surgimento de ideias inovadoras para por em prática nas escolas. De acordo com Oliveira (2011, p. 44):

Esse envolvimento com a comunidade é importante, pois a escola se abrindo para a participação dos sujeitos da comunidade, além de enriquecer com escuta da polifonia de vozes, pode conseguir a violência que nela vem adentrando, contribuindo, ainda, para a instauração de uma melhor convivência e solidariedade sociais.

Ao perceber o quanto a participação das unidades executoras é essencial para o bom desempenho da gestão escolar, as equipes gestoras poderão desenvolver estratégias que possibilitem a mobilização dos conselheiros para participarem das reuniões na escola. De acordo com Veiga (2012, p. 121): “O trabalho do conselho escolar implica o compartilhamento do processo de tomada de decisão e o engajamento participativo de todos os que estão comprometidos com as finalidades da escola”.

Por todas essas razões, é finalizada a discussão com a declaração a respeito da importante contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, pois quando se elabora um documento com objetivos, metas, estratégias e ações bem traçadas e com responsáveis por elas, torna-se possível mensurar recursos humanos, materiais e financeiros, além de ter um norte a ser seguido no decorrer do ano com o escopo de obter bons resultados. Portanto, conclui-se que se a SEMED desenvolver políticas públicas no sentido de orientar e acompanhar as equipes gestoras nesse processo de forma contínua haverá uma melhora significativa no planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Mediante o exposto, desponta a perspectiva de uma política da rede municipal de ensino voltada à exigência de um PPP elaborado de acordo com as exigências da LDB nº 9394/96 em seus artigos 12, 13 e 14. É obvio que ainda há muito que melhorar no sentido de se obter um planejamento elaborado com a participação de todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, porém há de se buscar meios que possibilitem as gestões escolares de Ipixuna do Pará ao exercício de uma gestão escolar democrática e participativa em sua totalidade com o objetivo de ter “escolas fortes”.

Segundo Lira (2016, p. 115): “[...] a escola forte adquire outra conotação: é aquela que oferece oportunidade de se construir relações significativas num universo simbólico contextualizado.”

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

Recomenda-se à Secretaria Municipal de Educação de Ipixuna do Pará, que crie um programa de formação sobre gestão escolar democrática e participativa para gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e CEs, e/ou organize uma equipe, para realizar o acompanhamento tanto para gestores e vice-gestores, quanto para coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares com a finalidade de orientar, acompanhar e monitorar a gestão escolar, bem como o planejamento e a elaboração dos PPPs das escolas pólos de Ipixuna do Pará. Além de fazer uma avaliação periódica da gestão escolar das instituições de ensino.

REFERÊNCIA

- Brasil. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de maio de 2017.
- _____. (1996) *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de 2017.
- Campos, C. (2010). *Gestão escolar e docência*. (Coleção Pedagogia e educação). São Paulo-São Paulo, Paulinas.
- Gadotti, M. (2012). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito*. 16. Ed. São Paulo: Cortez.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo Editora Atlas S. A.
- Grinspun, M. P. S. Zippin (org.) (2008). *Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola*. 4ª. Ed. (Coleção questões da nossa época; v32). São Paulo. Cortez.
- Kauark, F. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna, Bahia. Via Litterarum Editora.
- Lakatos. E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo. Atlas.
- LDB. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei 9394/1996 (2017). Senado Federal. Coordenação de edições técnicas. Brasília.
- Lira, B. C. (2016). *Práticas pedagógicas para o século XXI: A sociointeração digital e o humanismo ético*. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Luck, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ Ed.Vozes.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR...

- _____. (2011). *A gestão participativa na escola. Petrópolis*. 10. Ed. Série Cadernos de Gestão. RJ. Vozes.
- _____. (2011). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 7ª Edição. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.
- _____. (2011). *Planejamento em Orientação Educacional*. 22 ed. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.
- _____. (2011). *Liderança em gestão escolar / Heloísa Lück*. 7 ed. Petrópolis, RJ. Vozes:
- Ludwig, A. C. W. (2015). *Fundamentos e Prática de Metodologia Científica*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Oliveira, D. A. (2015). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos/Dalila Andrade Oliveira (org.)* 11. Ed. _ Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. A. M. (2011). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (organizadora). 8 ed. Petrópolis, RJ Vozes.
- Pará, (2010). *Resolução 001/2010. 2010*. Conselho Estadual de Educação do Pará. Belém.
- Paro. (2015). *Diretor escolar educador ou gerente?* São Paulo. Cortez.
- Sampieri, R. H. Collado, C.H. Lúcio, P.B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª edição. São Paulo. AMGH Editora Ltda.
- Veiga, I. P. (2012). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico*. 2ª ed. Campinas, SP, Papirus.