UMA NOVA PERSPECTIVA NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR¹

Francisley Carvalho Leite²
Sandra Papadopulos³

RESUMO

Este trabalho apresenta uma nova forma de pensar a escola, visando o seu desenvolvimento organizacional como fator transformador da qualidade de ensino, através do rompimento dos paradigmas que hoje norteiam as ações governamentais, legais e gerenciais desta organização. Acredita-se que os profissionais graduados em administração estão preparados para abordar todos os ambientes organizacionais dos mais simples aos mais complexos. Portanto, este estudo tem como base a Administração Pública Escolar, partindo da premissa de que para uma melhor educação nas escolas públicas, precisa-se primeiro de técnicos capacitados e treinados a enfrentar este ambiente que se apresenta cada vez mais exigente e complexo. Esta abordagem se restringirá à gestão e direção das escolas da rede municipal de ensino da área urbana da cidade de Porto Velho/RO, sugerindo um modelo gerencial, que visa à sobrevivência, manutenção e evolução da escola como ente organizacional, sem perder de vista os aspectos legais e pedagógicos específicos deste órgão.

Palavras-chave: Gestão Escolar – Administração – Pedagogia

1 INTRODUÇÃO

As escolas públicas, em geral, há muito tempo vêm sendo gerenciadas/administradas por pessoas ligadas ao corpo funcional da própria escola, mas muitas vezes falta a estes profissionais o conhecimento sobre as técnicas administrativas necessárias para promover o pleno desenvolvimento da escola.

¹ Artigo científico apresentado no II Encontro Rondoniense de Administradores e Tecnólogos – II ENRAT.

² Graduado em Administração com Habilitação em Sistemas de Informações; Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Gestão Pública; Graduando em Gestão Ambiental e Direito. E-mail francisley@hotmail.com

³ Graduada em Administração com Habilitação em Sistemas de Informações; Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Gestão de Recursos Humanos. Graduanda em Contabilidade. E-mail: ursasandra78@gmail.com.

É lógico que não se pode igualar totalmente a administração de uma escola à de uma empresa comercial qualquer, pois esta tem as suas particularidades especiais, como legislação, por exemplo. Mas a grande maioria das organizações pode focar genericamente diversos aspectos como: orçamento, clientes, recursos, estrutura, produção, logística, investimento, política, planejamento.

Assim sendo, acredita-se que os profissionais graduados em administração de empresas ou pública, com especialização em Administração Escolar ou não, estão devidamente qualificados para assumir a direção de uma escola pública.

Demonstrar-se-á que o profissional graduado em Administração tem uma qualificação compatível com a Administração Escolar, embasando-se esta afirmação através da legislação vigente, teorias administrativas, posicionamentos de profissionais da área, pesquisa de campo, comparações curriculares das graduações em administração e pedagogia.

O rompimento dos paradigmas que rodeiam as instituições do ensino público municipal, faz-se necessário para o desenvolvimento da educação como ferramenta de transformação do educando não pode-se mais aceitar posicionamentos gerenciais de mero cumprimento de grades curriculares e normas internas.

Uma instituição, organização ou empresa precisa administrar bem os seus recursos, principalmente se estes são limitados, e o profissional com o melhor preparo e qualificação técnica necessária para o desenvolvimento equilibrado dos diversos recursos disponíveis na escola é provavelmente o Administrador, portanto, é extremamente essencial que este componha o corpo administrativo/gerencial das escolas públicas e promova a quebra dos diversos “tabus” que ainda sobrevivem nas escolas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A Administração evoluiu ao longo de 103 (cento e três) anos, tempo decorrido desde o primeiro livro sobre Administração, escrito por Frederick Taylor. Esta profissão, segundo

Idalberto Chiavenato⁴ (1999), passou por várias eras e vários enfoques, conforme demonstra-se abaixo:

a) Era Industrial Clássica

- Administração Científica de Frederick Taylor e de Franck Gilbreth (ênfase nas tarefas);
- Teoria Clássica de Henri Fayol⁵ (ênfase na estrutura);
- Teoria da Burocracia de Max Weber⁶ (ênfase na estrutura); e
- Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo⁷ e de Kurt Lewin⁸ (ênfase nas pessoas).

b) Era Industrial Neoclássica

- Teoria Estruturalista de A. Etzioni e de Richard Hall (ênfase na estrutura);
- Teoria Neoclássica de Peter Drucker⁹ e de Harold Kootnz (ênfase na estrutura);
- Teoria Comportamental de Herbert Simon e D. McGregor¹⁰ (ênfase nas pessoas);
- Teoria de Sistemas de F. E. Kast e de A. K. Rice (ênfase no ambiente e tecnologia); e
- Teoria da Contingência de Paul R. Lawrence e de Jay W. Lorsch (ênfase no ambiente e tecnologia).

Considerando o acúmulo histórico de um centenário de evolução das Teorias Administrativas, possibilitando a origem de dezenas de teorias e ramificações desta, pode-se acreditar em sua importância na vida das pessoas e das organizações, que muitas vezes criam

⁴ Graduado em Filosofia/Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de empresas pela EAESP-FGV. É mestre (MBA) e Doutor (PhD) em Administração pela City University Of Los Angeles, Califórnia, EUA. É uma dos maiores autores do Brasil na área de Administração de Empresas e Gestão de Pessoas.

⁵ Licenciou-se em Engenharia de Minas em St. Etienne, pai da idéia da organização estrutural das empresas por funções.

⁶ Foi um sociólogo alemão que dedicou a sua carreira à compreensão das relações entre a ciência, o direito, a política, o conhecimento e a ação. Graduado em História Legal e Política, professor de Direito nas Universidades de Freiburg e de Heidelberg,

⁷ Frequentou o curso de Medicina, fez pesquisas na África e foi professor na Universidade de Queensland. Ficou mais conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric, em Chicago.

⁸ Foi um psicólogo alemão, que lecionou Filosofia e Psicologia na Universidade de Berlim até 1923, professor de Psicologia Infantil na Child Welfare Research Station, em Iowa, até 1944, fundador do centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics.

⁹ Jornalista e intelectual atuou como professor de Ciências Sociais e Administração em Claremont entre 1971 e 2003, considerado o pai da gestão nasceu na Áustria e inventou a gestão como disciplina.

¹⁰ McGregor é mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y, considerado um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Licenciou-se na City College e Doutorou-se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social, e foi professor de Psicologia no MIT.

termos e modelos de Administração com base neste conteúdo rico e aproveitável em diversas áreas do conhecimento.

Existem neste contexto apresentado por Chiavenato (1999, p.4) teorias muito fortes no âmbito da Administração Escolar, como: A Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, estas por sua vez dão origem a um termo chave dentro das organizações, “Gestão de Pessoas”.

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para a sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.

Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, depende direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Diante disto pode-se afirmar que as pessoas, sejam estas clientes internos ou externos, devem ser consideradas como parceiras da organização. Este enfoque das Teorias Administrativas está diretamente relacionado às escolas, devido a sua abrangência prática no dia a dia destas organizações.

A Nação Brasileira, segundo Idalberto Chiavenato, só despertou para a implantação da Administração após 40 (quarenta) anos de existência da Teoria Clássica, e no aspecto legal pode-se observar que a Lei de regulamentação da Administração foi homologada apenas em 1965.

2.2 ASPECTO LEGAL

Considerando o aspecto legal abordar-se-á a legislação brasileira no que tange a profissão do administrador e pedagogo apresentando-se algumas divergências, a saber:

Na Lei 4.769 de 9 de setembro de 1965 que dispõe sobre o exercício da profissão de administrador traz em seu artigo 2º, o seguinte:

Art. 2º - A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Nos aspectos legais supracitados podem-se destacar alguns que apresentam maior relevância no âmbito escolar, como: relatórios, planos, projetos, direção superior, pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle. Todas estas são atribuições legais da profissão de Administrador e merecem destaque dentro das organizações.

Em seu art. 3º e 14º a Lei n.º 4.769, expõe de forma bem clara a norma para o exercício da profissão, qual seja:

Art. 3º O exercício da profissão de Administrador é privativo:

- a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;

Art. 14 Só poderão exercer a profissão de Administrador os profissionais devidamente registrados nos CRAs, pelos quais será expedida a carteira profissional.

Estes aspectos não deixam margem a dúvidas quanto a sua aplicação, ou seja, só podem exercer a profissão de Administrador, pessoas devidamente bachareladas e registradas no CRA¹¹.

Encontramos ainda no Decreto n.º 67.934 de 22 de dezembro de 1967 em seu art. 3º, alíneas “c” e “d”, o seguinte:

¹¹ Conselho Regional de Administração.

Art. 3º - A atividade profissional do Administrador, como profissão, liberal ou não, compreende:

[...]

c) exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido;

d) o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração;

Pode o Administrador exercer a sua profissão tanto na empresa privada quanto na organização pública, portanto, nesse aspecto também não restam dúvidas quanto à aplicação da lei.

Agora para que se possa entender melhor as divergências legais entre as normas da Administração e da Pedagogia, citaremos a LDB¹², Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, e traçar-se-á um paralelo entre ambas as normas.

A base da divergência legal encontra-se no art. 64 da LDB, conforme abaixo:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Nesta primeira referência a norma dos profissionais graduados em Pedagogia pode-se observar claramente uma divergência legal, entre esta e a Lei n.º 4.769/65, pois a LDB afirma que para ser Administrador Escolar o profissional deve ser formado em Pedagogia, quando nos artigos 3º e 4º da Lei n.º 4.769/65, está claro que para ser Administrador deve-se graduar em Administração.

Ainda como agravante a esta situação apresenta-se o Projeto de Lei n.º 4.746/98 apresentado pelo Deputado Arnaldo Faria de Sá, visando à regulamentação da profissão de Pedagogo. Este através de seu art. 2º expressa o seguinte:

Art. 2º Ao profissional da Pedagogia é facultado o exercício das seguintes atividades:

¹² Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

I - elaborar, planejar, implementar, coordenar, acompanhar, supervisionar e avaliar estudos, planos, programas e projetos atinentes aos processos educativos escolares e não-escolares, à gestão educacional no âmbito dos sistemas de ensino e de empresas de qualquer setor econômico, e à formulação de políticas públicas na área da educação;

II - desempenhar, nos sistemas de ensino, as funções de suporte pedagógico à docência, aí incluídas a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional;

[...]

V - fazer recrutamento e seleção, elaborar programas de treinamento e projetos técnico-educacionais em instituições de diversas naturezas.

O inciso I apresenta diversas competências atribuídas aos profissionais da Administração, mas com a diferença de que os pedagogos estão restritos a área da educação, mas nada impossibilita que estas atividades sejam desenvolvidas pelos profissionais graduados em Administração dentro da escola.

O inciso II afirma, assim como na LDB, que os pedagogos poderão assumir cargos de Administrador;

O inciso III novamente conflita com a Lei 4.769/65, quando afirma que o Pedagogo poderá executar seleção de pessoal, mas desta vez sem limitações, ou seja, em instituições de diversas naturezas.

2.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DO ATO DE ADMINISTRAR AS ESCOLAS

Vários estudos apontam para uma mudança na forma de conceber e mudar a Gestão Escolar, portanto, deve-se criar novos mecanismos para que as mudanças estruturais e culturais aconteçam.

Segundo Heloísa Lück¹³ é preciso mudar a forma de pensar e agir na escola hoje.

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atenuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogos abertos, como

¹³ Doutora em Educação pela Columbia University, New York. Coordenadora Nacional da Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Renageste/Consed) e Diretora do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap/Curitiba)

estabelecer uma unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc., [...] não se pode continuar com essa prática (2000, p.29).

Em sua grande maioria os aspectos citados por Heloísa Lück, se encaixam perfeitamente na especificidade do curso de Administração, que trabalha com uma visão holística da organização, principalmente no que se refere ao planejamento e acompanhamento de metas e resultados, tanto podendo atuar em áreas específicas inerentes ao curso de Administração como no próprio acompanhamento do Projeto Político Pedagógico da Escola.

O Projeto Pedagógico deve ser um instrumento de execução dos objetivos da escola, assim como os outros elementos que podem se somar a este como, por exemplo, o Planejamento Estratégico. Para que todos estes mecanismos sejam efetivos os atores educacionais têm que ser envolvidos e ter conhecimento destes, o que na maioria das vezes não acontece.

Esse fator nos leva a pensar em uma divisão de competências dentro da escola, considerando os atores internos: pedagogos, sociólogos, psicólogos, administradores, secretários, orientadores, professores, supervisores etc., definindo exatamente qual o papel de cada profissional e formando uma equipe multifuncional com três segmentações básicas: Diretoria Executiva, Equipe Técnica Pedagógica ou Diretoria Pedagógica e Secretaria.

Em havendo uma divisão clara das competências pode-se trabalhar melhor com os diversos aspectos que envolvem o ambiente escolar, promovendo um ensino de melhor qualidade, uma vez que poderia haver um Administrador para tratar de assuntos Administrativos, um Pedagogo para tratar de assuntos pedagógicos, uma Secretária para tratar dos assuntos da secretaria escolar, um Conselho Escolar e/ou Associação de Pais e Professores para fiscalização as ações dos diretores, e assim por diante.

A partir da institucionalização da escola faz-se necessário administrá-la, segundo Kátia Siqueira de Freitas¹⁴.

A sociedade, organizada em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da Administração como um meio para atingir os objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas. Assim, a Administração, o gerenciamento e a gestão eficiente são percebidos como capazes de oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O

¹⁴ Doutora em Administração da Educação pela Universidade Federal da Bahia, professora da Faculdade de Educação dessa universidade, vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação e também Coordenadora do Núcleo de Gestão em Educação.

mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la (2000, p.48).

É clara a afirmação sobre o aspecto necessário da Administração dentro das organizações sejam estas públicas ou privadas.

Com o novo modelo proposto seria possível a aplicação e dimensionamento dos fatores organizacionais, trabalhando-os na escola como se esta fosse uma empresa, e necessitasse do alcance das metas para sobreviver ou desenvolver-se organizacionalmente.

Essa necessidade de Administração cada vez mais evidente nas organizações escolares, não exclui os demais profissionais e sistemas já implantados no modelo atual, mas sim agrega uma nova forma de administrar os recursos visando o cumprimento de seus planejamentos e metas.

As demandas sociais e educacionais devem ser contempladas por uma estrutura cada vez mais flexível, dinâmica, planejada e controlada de forma eficiente e eficaz.

Os gestores escolares devem assumir os seus postos de trabalho preparados para aplicar os diversos mecanismos administrativos e promover a melhor otimização de recursos e redução de custos, visando a melhor aplicação das verbas inerentes a escola pública.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os Tipos de Pesquisa a serem utilizados serão: bibliográfica, constituída principalmente de artigos científicos, livros e Internet, visto que permite um estudo muito mais amplo; a pesquisa documental, que embora se assemelhe à pesquisa bibliográfica, permite que se tenha acesso à documentos tipo: reportagens de jornal, relatórios de pesquisa, documentos oficiais, fita entre outros e por último o levantamento, que envolve mecanismos como questionários, entrevistas etc (FURASTÉ, 2005).

Os levantamentos inerentes a esta pesquisa serão principalmente qualitativos, mas podendo também utilizar-se dos aspectos quantitativos.

As informações inerentes a escola e a forma de administrá-la serão colhidas através de questionários direcionados aos gestores da escola pública municipal, ou seja, diretores ou vice-diretores.

A instrumentalização dos dados coletados será operacionalizada e terá como principal fonte a pesquisa bibliográfica, o instrumento de coleta de dados será o fichamento de informações retiradas desta, objetivando a otimização do estudo.

Para o melhor desenvolvimento desta pesquisa serão estudadas 10 (dez) escolas municipais, localizadas em diversos polos da cidade de Porto Velho, representando um universo de 44 (quarenta e quatro) escolas, aproximadamente 23% (vinte três por cento) das escolas municipais da área urbana da Capital do Estado de Rondônia.

4 GRADES CURRICULARES

Analisando-se a estrutura curricular dos cursos de Pedagogia com Ênfase em:

- a) Orientação Escolar e Supervisão utilizada pela Faculdade de Educação de Porto Velho – UNIPEC;
- b) Política e Administração Educacional utilizada pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR;
- c) Pedagogia utilizada pela Faculdade de Porto Velho – FIP;
- d) Administração Escolar utilizada pela Universidade Paulista – UNIP;
- e) Magistério em Educação Infantil e Gestão Educacional utilizada pela Universidade Tuiuti Paraná.

Considerando a estrutura curricular do curso de Administração Sistema de Informações da Faculdade Interamericana de Porto Velho, pode-se observar que os cursos de Pedagogia pouco oferecem disciplinas que sejam capazes de capacitar o pedagogo para Gestão Escolar.

De todas as grades apresentadas para o curso de pedagogia e administração a que melhor capacitaria um Gestor Escolar, seria sem dúvidas nenhuma o curso de administração que oferece uma visão holística da organização, pois o curso de pedagogia prepara o profissional para ministrar aulas ou atuar na supervisão ou orientação escolar, até mesmo o curso de pedagogia com especialização em administração escolar, oferece apenas 5 (cinco) disciplinas voltadas para gestão e planejamento, com cargas horárias incompatíveis com as necessidades da escola.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

5.1 APRESENTAÇÃO

Através das pesquisas realizadas nas escolas públicas municipais da área urbana de Porto Velho, pretende-se levantar a necessidade da profissionalização da Administração Escolar, no sentido de inserir novos profissionais no ambiente escolar e demonstrar que o profissional graduado em Administração, tem uma qualificação compatível com a Administração Escolar, e que este, está mais capacitado que outro graduado em Pedagogia para desenvolver a função de Diretor Escolar.

Tentar-se-á identificar alguns fatores relevantes, como:

- As ferramentas de gestão utilizadas da escola municipal;
- O nível de comprometimento dos gestores em relação a administração e seus clientes internos e externos¹⁵;
- Se existem fontes de renda extra-orçamentária¹⁶;
- Os principais problemas enfrentados pela administração da escola municipal;
- O nível de qualificação técnica dos gestores;
- O nível de influência dos clientes internos e externos nas decisões administrativas;
- Como são elaborados os planejamentos dentro da escola municipal.

Desta forma acredita-se que será possível visualizar que os profissionais graduados em Administração têm a capacidade de gerir uma escola de forma a promover o seu Desenvolvimento Organizacional e que através destes a educação pode melhorar substancialmente, pois haveria uma divisão de competências entre os diversos atores educacionais, considerando o novo papel do Administrador Escolar.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Serão analisados os principais aspectos levantados pelo questionário realizado com os diretores e vice-diretores das escolas urbanas municipais, apresentando os pontos que poderiam ser repensados na forma de administrar os diversos recursos existentes na escola.

¹⁵ Considerar clientes internos todos os atores sociais que trabalham na escola de forma direta ou indireta e os clientes externos todos os que se beneficiam direta ou indiretamente pelos serviços da escola.

¹⁶ É a renda conseguida diretamente pela escola não caracterizada como repasse governamental.

5.2.1 A escola tem Planejamento Estratégico (se a resposta for NÃO ou NÃO SEI ir para pergunta 7)?

Dos entrevistados que responderam sim, 70% (setenta por cento), 43% (quarenta e três por cento) apontaram como Planejamento Estratégico – PE como sendo o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE ou Plano de Ação, os demais não teceram nenhum cometário, mas acredita-se que pelo menos 85% (oitenta e cinco por cento) dos diretores que informaram ter um PE, o confundiram com o PDE. Salienta-se que foi informado aos entrevistados que Planejamento Estratégico é diferente de Planejamento Político Pedagógico – PPP, mas apesar disso 30% (trinta por cento) informaram que o elaboraram de acordo com orientações pedagógicas e outros 40% (quarenta por cento) disseram ter elaborado este conforme orientações da Secretaria Municipal de Educação – SEMED, não foram identificadas que orientações são ou foram fornecidas às escolas no que se refere a elaboração do PE, mas sabe-se que atualmente a SEMED está oferecendo um curso de pós-graduação, conhecido como Pró-Gestão para os diretores e vice-diretores, objetivando a elaboração do PPP e regularização das escolas junto ao Conselho Escolar.

O fato de 70% (setenta por cento) das escolas afirmarem ter o PE, deve-se a semelhança deste ao PDE, que dentre outras coisas considera: O que fazer? (objetivos estratégicos); Para quem? (clientes ou beneficiários); Como fazer? (estratégias); Quanto (metas - sempre quantitativas); Com quem? (responsáveis); Quando? (prazo); Onde? (local); Quanto custa? (custo); Quem paga? (financiamento); Missão, Visão, Metas etc.

Outro aspecto importante a ser considerado para elaboração do PDE é o repasse de recursos indicados no projeto, ou seja, uma das principais motivações para efetivação deste planejamento foi vinda de recursos para a escola, diferente do Planejamento Político Pedagógico – PPP, como apresentar-se-á durante esta análise.

A grande parte dos planos existentes, 43% (quarenta e três por cento) foi elaborado há menos de dois anos, outros 43% (quarenta e três por cento) têm mais de dois anos, e um dado agravante é que existem escolas que nunca revisaram estes planos, até mesmo algumas que declararam que o PE têm mais de 5 anos, demonstrando total falta de acompanhamento e controle das ações previstas, muitas informaram que após a paralisação na vinda dos recursos o PDE tornou-se inviável, mas que apesar disso executa as ações que não geram despesas.

Alguns dos entrevistados, 43% (quarenta e três por cento), afirmaram que todos os atores envolvidos na escola participaram da elaboração do PE, o que é o correto a ser feito para consolidação de um plano consistente e de acordo com a realidade desta. Outros 43% (quarenta e três por cento), elaboraram o plano de acordo com a experiências do corpo técnico da unidade escolar, criando um PE fraco e sem discussões com os diversos atores da mesma, podendo gerar conflitos e descumprimento deste, assim como está acontecendo atualmente.

No que se refere ao PE, acredita-se que um profissional graduado em Administração, sendo conhecedor das técnicas de administração e detentor de uma visão holística da organização, poderia planejar, organizar, executar, controlar e acompanhar melhor as atividades necessárias ao pleno desenvolvimento do PE.

5.2.2 A escola tem Planejamento pedagógico ou Projeto Pedagógico (se a resposta for NÃO ou NÃO SEI ir para pergunta 13)?

A Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDB, diz em seu Artigo 12:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- [...]
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- [...]. (BRASIL, 1996)

Apesar de uma determinação legal, vigente a quase 10 (dez) anos, atribuindo diretamente aos estabelecimentos de ensino, em seu inciso I, a obrigatoriedade de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), 50% (cinquenta por cento), afirmaram não ter elaborado o PPP da escola.

Dos 50% (cinquenta por cento) que elaboraram, 17% informaram que este foi elaborado pela SEMED, ou seja, totalmente fora das normas vigentes, podendo causar falhas em sua execução ou até mesmo abandono do PPP.

Destes ainda, 46% (quarenta e seis por cento) declararam que este foi elaborado para estabelecer um planejamento pedagógico de forma a promover um mecanismo consistente de ensino/aprendizagem, outros 18% (dezoito por cento) informaram que este era para cumprimento da LDB, e demais entrevistados 36% (trinta e seis por cento) disseram que o PPP era para levantar pontos forte e fracos, estabelecer missão, visão, objetivos e metas e para

melhorar o ambiente organizacional, fatores estes mais ligados ao PE, portanto, demonstrando no mínimo uma confusão diante dos questionamentos.

Daqueles 50% (cinquenta por cento) que informaram existir o PPP, 80% (oitenta por cento) declararam que existe atualização e 20% (vinte por cento) disseram não haver revisão do PPP. De certa forma é um dado preocupante, pois demonstra que o mecanismo que deveria ser o coração da escola, por nortear ações de cunho pedagógicos, refletindo diretamente na qualidade de ensino, simplesmente deixam de ser elaborados ou executados.

A não existência de atualização reflete a falta de acompanhamento e controle do PPP, remetendo-nos a imaginar que foram elaborados apenas para cumprimento legal, ou seja, não tem um papel fundamentalmente essencial no cotidiano da escola.

Este fato além de não estar em conformidade com os requisitos legais, também prejudica todo o funcionamento da escola, provavelmente com uma divisão de competências no âmbito escolar, onde houvesse um gestor administrativo e um gestor pedagógico, além dos demais técnicos da escola, estes fatores não se repetiria, pois existiriam profissionais capacitados, cada um em sua área de atuação para executar as suas atividades, o que não ocorre hoje nas escolas municipais, a partir do momento em que os diretores (pedagogos) são obrigados a gerenciar recursos para os quais não estavam devidamente qualificados.

5.2.3 Existe algum programa de qualificação, capacitação, palestras ou treinamento, já realizado diretamente pela escola, sem auxílio da Secretaria de Educação?

No que se refere a iniciativa das escolas em promover programas de capacitação sem o auxílio da SEMED, 60% (sessenta por cento), afirmaram que já realizaram eventos visando a qualificação de professores e alunos, mas alguns dos entrevistados informaram que já faz algum tempo que não realizam mais esse tipo de evento, grande parte das escolas realizavam estes com recursos do PDE. Os demais 40% (quarenta por cento) dos entrevistados declararam nunca ter realizado nenhum programa de capacitação diretamente pela escola, um dado muito preocupante.

Acredita-se que a escola deveria ser um espaço de incentivo ao conhecimento, mas como viabilizar esse espaço sem qualificação contínua, tanto dos profissionais quanto dos alunos?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos aspectos pôde-se observar durante as visitas às escolas urbanas municipais de Porto Velho, desde de portões sem vigilância a ambientes insalubres para o desenvolvimento do conhecimento, principalmente das crianças que estão em fase de crescimento intelectual.

Várias foram as situações encontradas nestas escolas. Em alguns momentos quando questionados sobre determinados assuntos, alguns diretores simplesmente não sabiam responder e pediam auxílio a outros profissionais, demonstrando um total despreparo para assumir o cargo que lhe foi confiado, pois teoricamente este deveria ter uma visão global dos acontecimentos e principalmente do planejamento da escola.

A falta de participação da comunidade escolar foi um aspecto muito apresentado durante os questionários, a falta de interesse, principalmente dos pais em acompanhar os seus filhos na escola, frisa-se aqui que esta é uma preocupação bastante pertinente para gestores formados em pedagogia, mas existem outros fatores a serem considerados e que nem sequer foram vislumbrados pelos diretores, como por exemplo, a segurança, parcerias, projetos para fins específicos etc.

O rompimento dos paradigmas que envolvem as escolas, deve ser trabalhado de forma a garantir a administrabilidade das escolas e o desenvolvimento pedagógico e organizacional, para isso sugere-se que os profissionais graduados em administração sejam inseridos neste contexto, como gestores escolares, e com isso possam criar equipes capazes de

promover o desenvolvimento das escolas, como se estas fossem empresas competitivas e necessitassem evoluir para manterem-se no mercado.

A partir da divisão de competências, onde o administrador irá administrar e o pedagogo cuidar dos aspectos pedagógicos necessários, para a promoção do crescimento intelectual, com certeza a escola ganhará em qualidade de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Federal de Administração. **Decreto-Lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a responsabilidade dos Prefeitos e Vereadores, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0201.htm>. Acesso em: 07 de maio de 2006.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. **Lei n.º 4.769 de 09 de setembro de 1965, dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 07 de maio de 2006.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: <<https://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 07 de maio de 2006.

BRASIL. Presidência da República. **Projeto de Lei nº 2 4.746 de 1998, Dispõe sobre o exercício da profissão de Pedagogo e dá outras providências.** Disponível em: <<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD23OUT1998.pdf#page=24>>. Acesso em: 07 de maio de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Arte da Comunicação.** Disponível em: <<http://www.palestrarte.com.br/system/palestrante.asp?id=4>>. Acesso em: 11 de junho de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar.** Em Aberto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981). Brasília : INEP, 1981. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/viewIssue/234/74>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2015

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico: Elaboração e Formatação.** Porto Alegre: [S.n.], 2005.

LUCK, Heloísa (org.). **Em Aberto**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981). Brasília : INEP, 1981. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/viewIssue/234/74>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2015.