

GESTÃO NA EDUCAÇÃO: A VISÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO PROPULSOR

Maurienne Caminha Johansson (EU - European University /UNIB)

GT 05 - Estado e Política Educacional

"A Cultura da organização não é estática nem permanente, pois sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas. Certas organizações conseguem renovar continuamente sua cultura mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados."

(CHIAVENATO:2000)

Introdução

Os que trabalham pela educação em nosso país estamos cansados de saber da complexidade de causas que envolve o fracasso escolar e sua "indústria". Conquanto isso não diminui a responsabilidade das políticas educacionais - ineficazes, porque desinteressadas - em mudar a situação.

Felizmente já é visível a mudança de foco das políticas educacionais do Brasil - do simples acesso ao ensino, para a melhoria da qualidade e eficiência do sistema educacional. Não é mais cedo para isso. Ainda sem a universalização "(94%)", os índices de desempenho educacional são baixíssimos. Os de abandono e repetência estão entre os piores da América Latina e somente 4,5% dos alunos brasileiros completam os oito anos do ensino fundamental sem repetição de alguma série. O tempo de permanência do aluno na escola tem a média de 8,6 anos, sem o alcance da 5ª série (BOF: 1997). De 1997 até aqui os índices ainda não se alteraram tanto, no plano macro. A sugestão desses dados estatísticos é de que o Brasil tem como desafio e responsabilidade a tarefa da mudança: a melhoria significativa do desempenho de sua educação, a permanência na escola como sua imediata consequência e a progressão normal (esperada) e com o sucesso de aprendizado nos estudos, de ensino fundamental a médio, completos.

Após crescente ênfase em burocracias desencadeadas como insumos dos órgãos centrais, alguns Estados e municípios iniciaram movimentos de descentralização de seus sistemas educacionais e estabeleceram políticas pela eficiência das escolas. (BOF:1997). Algumas escolas aproveitaram o momento para implementar sua autonomia, outras ainda não.

1. Visão Estratégica no Plano Macro

Autores como Heneveld, Craig, Mello, Silva, Sobrinho, Xavier, Marra, Vespoor, segundo BOF (1997), em estudos no Brasil e no exterior apontam para o *papel central das escolas na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos* e concordam que "*para melhorar a qualidade de ensino, a escola deve estar no centro das políticas educacionais*".

Finalmente, novos padrões de planejamento e gestão escolar têm sido buscados na escola; novas formas de tratamento entre as Secretarias Estaduais (e municipais) da Educação com relação a esses têm sido tomadas nas políticas, promovendo maior delegação de recursos e tomada de decisões para as escolas e suas comunidades, gerando nelas maior autonomia administrativa, financeira ou pedagógica.

Para PARENTE (2001:64), pensar e planejar estrategicamente é atribuição principal, mas não exclusiva, da administração de uma organização. No órgão central do sistema educacional, o planejamento estratégico (até hoje) se confunde com o processo de coordenação da formulação de políticas de longo prazo para o setor.

O planejamento político-estratégico do Ministério da Educação / PPE (1995) anunciava que a "*a prioridade absoluta será a de promover o fortalecimento da escola de primeiro grau para em seguida relacionar os aspectos a serem enfatizados pelo plano: a prioridade para o ensino obrigatório de primeiro grau; a valorização da escola e de sua autonomia; a promoção da modernização gerencial; a progressiva transformação do MEC em organismo eficaz de formulação, coordenação e acompanhamento de políticas públicas na área educacional e a articulação entre as três instâncias da federação.*"

Segundo o mesmo autor o PPE do MEC para 1995-1998, (de quando se sustentaram politicamente as mudanças articuladas ao longo da década anterior àquela), atribui ao Ministério o papel político-estratégico; aos estados e municípios, o papel estratégico-gerencial e, à escola, o papel-gerencial-operacional.

Os princípios balizadores do Plano que, voluntariamente ou não, estão dando suporte para as políticas do atual governo também, afinal o plano previa seu caráter de continuidade ao Plano Decenal de Educação para Todos, parece-nos, são os que congregam filosoficamente e metodologicamente para a Gestão da Qualidade Total - aplicados inicialmente no nível fundamental de ensino e seguindo os demais.

Este modelo enquadra-se na teoria administrativa de Sistemas (remetendo à Contingencial, pela variável Ambiente), é um novo (não tão novo pois originado, em parte, na abordagem neoclássica pela APO - administração por objetivos, agora envolve os aspectos socio-políticos), um novo paradigma de administração democrático cuja abordagem é caracterizada por: visão compartilhada de excelência; parceria no tocante da missão; liderança e delegação de poder; democracia e participação de todos; trabalho cooperativo; relações de diálogo e amizade; compromisso com resultados; divisão de tarefas, uso racional do tempo; busca do sucesso; melhoria contínua; valorização individual e grupal. No caso da escola, haveria a mudança do foco de si mesma para o foco no "cliente" (RAMOS:1995) - alunos e pais, os externos, professores e funcionários, os internos.

O que nos soa muito esquisito é que, no tocante às decisões nacionais, as teorias e abordagens não são expostas, esclarecidas, e nem tomadas como opção política

consciente no processo operacional dos níveis por que passam. Os atores - especialmente os da escola - vão tendo que juntar e combinar as "peças" como se faz num quebra-cabeça, até descobrir o que está sendo de fato feito. Parece-nos que o hábito secular de ir "jogando" as coisas para a escola e esta ir "rebatendo", só, criou um mecanismo de tentativa de "decifração" por parte da escola, quando algo precisa ser diferente, uma desconfiança do ambiente político. Se gostar, a escola reage positivamente, pois oportuniza então sua real participação e cumplicidade. Só assim ela reage, pesquisa, enfrenta-se e aprende. Então prossegue.

Talvez isso tenha acontecido no Brasil, e aqui, em Teresina.

Enfim, o planejamento político-estratégico foi adotado no Brasil, desde 1994 como suporte metodológico de sua mudança nas políticas de educação oficiais e está hoje a despeito das mudanças partidárias-filosóficas (PT), assim mesmo, respondendo em parte à necessária ressignificação da gestão educacional e escolar no país, embora que, como é "de praxis", alguns programas sérios que os Estados demandaram com a União anteriormente, não tenham sua continuidade ou tenham perdido ênfase. Mesmo assim, as instâncias lutam como podem, para prosseguir em seus projetos sociais educacionais. As relações sociais-políticas gestam por conseguinte, novas formas de caminhada. *"Embora o planejamento, a política e a legislação existam independentemente das ações dos sujeitos particulares, constituem parâmetros para o desenvolvimento dessas ações, sendo por ela influenciadas. Há uma relação estreita e, por que não dizer, dialética entre a política, o planejamento e a legislação."* (VIEIRA & ALBUQUERQUE, 2000:24).

Partindo de visão crítica dos fenômenos sociais, o planejamento estratégico trabalha com uma visão de longo prazo, tendo como horizonte o alcance de mudanças que resultem em avanços sociais duráveis pertinentes e que correspondam as aspirações da sociedade (PARENTE:2001). Essa visão de longo prazo é uma característica predominante deste modelo, é a forma participativa de planejar e executar, também. O seu ponto de partida é a missão do setor ou da organização, não os objetivos dos planos, como na APO, (CHIAVENATO:2000:176), pois a antiga combinação dos aspectos políticos com os técnicos é indispensável - por isso definirá o próprio perfil do espaço/organização que o utilizam. Isto se enquadraria numa nova roupagem da Administração por Objetivos - evoluindo para a QT (Qualidade Total) e reengenharia.

O suporte legal e institucional brasileiro para a prática da Gestão política estratégica encontra-se na Constituição de 1988 e na LDB/96. As atribuições de planejamento e gestão são determinadas diferencialmente pelo federalismo. O MEC tem consolidado as relações de cooperação, colaboração e parceria inerentes à organização federativa.

Como resultados da visão para estratégia pode-se enumerar no nível macro da política educacional alguns itens que foram decisivos para reforçar a reconstrução da visão estratégica nos estabelecimentos de ensino:

- A implantação de políticas de qualidade focalizadas em mudanças dos conteúdos de aprendizagem, estabelecidos por diretrizes curriculares nacionais para todos os níveis da educação básica; detalhamento das diretrizes, sob a forma de

parâmetros; oferta de cooperação técnica através da disseminação de materiais didáticos de apoio ao processo de implantação das diretrizes por meio da série "Parâmetros curriculares em ação"; suporte à formação continuada, a distância, dos docentes por meio da TV-Escola; fornecimento do livro didático a todos os alunos do ensino fundamental; promoção do acesso, aos docentes e alunos, de recursos tecnológicos de informática com a implantação de Núcleos de Tecnologia Educacional e laboratórios de informática em todas as Unidades da Federação;

- Políticas de equidade, mediante o estabelecimento de um padrão básico de custo e financiamento do ensino fundamental - pelo FUNDEF;

- Prioridade ao Censo Educacional, como forma de fornecer, tempestivamente, dados e indicadores educacionais para a gestão e planejamento dos sistemas;

- Implementação e melhoria contínua do sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, que disponibiliza para todos os sistemas informações que permitem: a) avaliar os aspectos instrucionais e habilidade dos alunos em diversas áreas do conhecimento do ensino fundamental e médio; b) conhecer as condições de funcionamento de escolas, professores, diretores, alunos e a prática pedagógica;

- Reforço às políticas de descentralização de programas nacionais, como, por exemplo, o Programa Nacional de Alimentação, a TV-Escola e o Programa Dinheiro na Escola. (PARENTE,2001)

A visão tomada pelo MEC contribuiu (como é de sua obrigação) positivamente para dar propulsão à implementação de políticas descentralizadoras e democratizantes, que, por outro lado, demandam aos sistemas maior responsabilidade e capacidade técnica para a gestão de suas redes e serviços educacionais ofertados. (PARENTE M.M.A.2000)

2. (Visão Estratégica e Mudança) no Desenvolvimento da Organização Escolar

Ao falarmos de visão estratégica como elemento propulsor de mudança, entendemos como oportuno salientar aspectos conceituais dos termos: visão/estratégia e mudança.

Estratégia é definido na Antigüidade na área militar 500 a.C, como principal atribuição dos condutores das guerras, os generais, em grego *strategos*, chefes do exército. (SUN-TZU). Em MAQUIAVEL, o conceito foi ampliado - como arte de utilização da força para atingir os objetivos da política; segundo MOTTA (1991:104) Maquiavel tratou de estratégia nos seus diversos significados contemporâneos. No senso comum, estratégias são caminhos ou artimanhas. E ao conceito de estratégia sempre esteve associado o conceito de tática, entendida como a "*condução da execução das operações reais*".

Para BANHA (1996:8) estratégia está associada diretamente à política - "*a arte de preparar e empregar o poder para conquistar e manter os objetivos fixados pela política, a despeito dos obstáculos existentes.*"

Na **Gestão empresarial** CHIAVENATO (200:179) define *estratégia* como *"a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo. E tática, como o esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral"*. Foi a incorporação dos conceitos e métodos do pensamento estratégico (originalmente buscados por matemáticos e economistas para as relações econômicas) às práticas do planejamento, que gerou a abordagem do planejamento estratégico, (hoje chamado p.e. corporativo) este planejamento é direcionado no campo empresarial para ampliar a competitividade da empresa, como condição para sua sobrevivência e desenvolvimento em um ambiente de rápidas e inesperadas mudanças. Segundo ANSOFF (1990:14), *"quando qualquer OSA (organizações a serviço do ambiente) se confronta com a perspectiva de extinção, concentra toda a sua energia na busca de uma estratégia de sobrevivência."*

Na **Gestão governamental** desenvolveu-se desde 70 a proposta metodológica de planejamento governamental baseada no pensamento estratégico. MATUS (1993:195) formula a concepção como *"uso ou aplicação da mudança situacional visando alcançar a situação-objetivo. Desta forma, o encadeamento de operações táticas constrói a viabilidade da estratégia."* Considera atores inteligentes que interagem em situações de conflito, ou seja, de interesses opostos que os forcem a fazer escolhas racionais e a combinar ações para atingir um determinado objetivo (PARENTE 2001:34). Segundo o último autor citado, OSBORNE & GAEBLER (1994:19) em "Reinventando o Governo" fazem referência a uma pesquisa feita junto a administradores de cidades e municípios americanos em 1987/88, em que o uso de estratégias na gestão/planejamento é prática cada vez mais utilizada na busca de se *"fazer mais com menos recursos"*.

Na verdade, o consenso é que a **visão clara e objetiva** de aonde se pretende chegar, sem um conhecimento dos meios disponíveis, das forças e oportunidades a serem aproveitadas, sem parcerias consolidadas, sem a identificação das restrições e obstáculos possíveis, torna dificultado o alcance dos objetivos. Isto serve para idéias, políticas ou planos.

Na **Gestão educacional**, vê-se a estratégia aplicando-se inicialmente nas universidades americanas para melhorias a partir de **mudanças** organizacionais e gerenciais, e tem seus fundamentos na literatura de gestão empresarial, cujos modelos evoluem de *orçamento-programa* (anos 60); *administração por objetivos* (anos 70) *planejamento e gestão estratégica* (final de 70); *gestão da qualidade total* - TQM (fim de 80 e início dos anos 90) até, mais recentemente, *à reengenharia*.

O pensamento estratégico na Educação deverá concorrer para uma visão de excelência do ensino público e isso, ao que sabemos, só poderá ocorrer de fato se num paradigma de gestão democrática, participativa, por liderança. Seja no âmbito macro ou no micro. A descentralização e a autonomia são fatores favoráveis para o pensar estratégico e isto se opõe exatamente ao esquema militar, pois pressupõe o processo decisório no coletivo e não na instância cupular ou individual. Poderíamos dizer que aí reside a grande diferença da estratégia na área militar, ou no governo Autocrático, ou na escola Tradicional, para a Gestão Educacional e/ou Escolar democrática: a estratégia é

tomada por vários atores, pelas equipes. Nos primeiros, a decisão é tomada pelo chefe, que manda em outro chefe, e assim sucessivamente!

Atualmente a aplicação do planejamento estratégico na escola tem sido estimulado no Brasil pelo CONSED (Conselho de Secretários de Educação); pela revista "*Gestão em Rede*"; pela ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação), pelos Governos, quando de seus interesses, entre outros.

Relacionar **visão à estratégia** é estabelecer concepções, entendemos assim, e traçar qual a maneira de chegar ao cumprimento do futuro traçado e sonhado para a organização.

A **visão estratégica** na escola necessariamente deverá engajar através dos gestores-líderes toda a comunidade escolar, no exame de questões essenciais e relevantes para formularem da organização (a visão), as crenças, os valores e a missão.

Em apostila organizada e adaptada pelo prof. ANTONIO AUGUSTO TEIXEIRA (2003:42-43) lemos que a **missão** e a **visão** das organizações fazem parte do contexto amplo dos objetivos. E isto se relaciona ao *futuro*.

Enquanto a **missão** da organização significa "*a razão de sua existência, a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir*", a **visão** "*está mais voltada para aquilo que ela pretende ser do que para o que ela realmente é. É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do futuro. É projeção do que ela gostaria de ser dentro de um certo prazo de tempo e o caminho futuro (estratégica) que pretende adotar para chegar até lá.*"

A **missão**, por traduzir a filosofia da organização, que é "geralmente formulada por seus fundadores através de seus comportamentos e ações" pode ser com o tempo modificada acrescida, alterada. Até mesmo porque as respostas da organização às necessidades do ambiente vão estar sempre apontando e sinalizando se a organização produz bons resultados - produtos - ou não, e se precisa de alguma mudança ou mesmo de mudança geral para cumprir sua missão (a mesma ou outra(s)) e realizar o seu projeto (visão) imaginado e perseguido. Aí então é chegado o momento de se pensar no que fazer, o que concorrerá para tomadas de estratégias organizacionais para **mudar** alguma coisa.

No caso da escola brasileira a necessidade da mudança emergente se faz também no ambiente de uma escola autoritária e desinteressada ou que só deseja tornar poucas pessoas educadas, uma elite, **para** um ambiente participativo e contextualizado em sua pedagogia, para tornar educados e bem preparados para o trabalho e para a cultura cidadã todos os que ali estiverem.

TEIXEIRA (2003) na mesma apostila referida, cita sobre HERÁCLITO (600 a.C), que dizia do mundo ser caracterizado pela **mudança** e que esta é uma decorrência da aprendizagem. (Então pensamos: felizes os que sentem a necessidade de mudar! A Escola Fontes Ibiapina da qual falaremos sentiu esta necessidade!)

Continua: "*Mudança é a passagem de um estado para outro diferente. A mudança implica transformação, perturbação, interrupção, ruptura, dependendo da sua intensidade.*" Equivale ao equilíbrio-desequilíbrio de PIAGET.

Para KURF LEWIN (1947) citado por Teixeira (Idem,2003) o processo de mudança é uma seqüência de três etapas distintas: o descongelamento do padrão atual

de comportamento - do desmanchamento ou *derretimento* e abandono de idéias e práticas velhas; a mudança propriamente - que é a etapa onde são exercitadas e aprendidas as novas idéias e práticas; o recongelamento - onde se dá definitivamente a incorporação de novas idéias e práticas ao comportamento; (no caso, falamos da escola).

As *mudanças organizacionais* podem ser restritas, específicas, amplas e genéricas. A velocidade é relativa à percepção dos administradores à urgência de mudança. O impulso para mudar pode ser fraco ou forte e leva respectivamente à mudança contínua e incremental ou à radical e total, (DUTTON & DUNCAN, adaptado in TEIXEIRA, 2003). Os tipos de mudanças dentro das organizações são no âmbito da estrutura organizacional; na tecnologia; nos produtos ou serviços; nas pessoas e na cultura da organização.

Os suportes de mudança requererão necessariamente de líder(es) para a orientação e incentivo desse processo que, dado a aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos, é acompanhado de muitas resistências.

Quanto às resistências, WILLIAMS ((1989) in TEIXEIRA,2003) propõe como cuidados: a eximicção de surpresas; a promoção de uma compreensão real da mudança; o encorajamento das pessoas à mudança; o ensaio de mudanças (não negligentes), já que, segundo LEWIN há um campo de forças atuando em diversos sentidos - as positivas, de apoio e suporte e as negativas - de oposição e resistência, sobre as quais já nos referimos.

Na totalidade desse entendimento geral, sinalizado neste trabalho, é que declaramos que a visão estratégica é um elemento (ou pode fazer-se) propulsor de mudança na organização escolar, no seu desenvolvimento e no efetivo cumprimento de sua missão - seja ela a que foi gestada originalmente ou outra(s), modificada(s), ou acrescida(s) pelas necessidades do ambiente e da clientela ou das demandas sociais e econômicas, entre muitas outras - que sugerem urgentemente à escola ressignificar, por isso mesmo, até sua gestão pedagógica, seu projeto educativo.

Assim, a partir daqui procuraremos evidenciar, resumidamente, o caso escolhido para estudo, no sentido de demonstrar a postura de uma escola pública estadual da capital Teresina, frente à necessidade de mudança de sua gestão que, como tantas outras, não atraía o aluno para ficar ali na escola, pois lá não era mesmo bom, nem de todo mau. Simplesmente era necessário estudar: matricular-se. Como cabe a todo aluno. E ao professor, dar a sua aula e retornar ou não.

3. O Caso da Unidade Escolar Fontes Ibiapina

IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO - ANTES

A Escola pública estadual Fontes Ibiapina situa-se na zona sudeste de periferia urbana no bairro Renascença I, do município de Teresina, capital do Estado do Piauí. Pertence à 18ª Diretoria Regional de Ensino do Estado (DRE), hoje chamada Gerência Regional (GRE).

Fundada em 1986, funcionava apenas para o nível pré-escolar e ensino fundamental. Pela necessidade da clientela estendeu-se ao atendimento do ensino médio.

Inicialmente a escola era muito pequena para acolher tantos alunos, e com o passar dos anos foi ficando cada vez mais inadequada e desestruturada - a falta de atenção dos governantes e o crescimento populacional do bairro foram provocando gradativamente uma quase deterioração do ambiente escolar e o desgosto dos que tinham dependência do estabelecimento de ensino, para aprender, para ensinar ou para trabalhar ali. Alunos, entre os 1.315 aproximadamente, assistiam aulas até em pé, pela falta de carteiras. Professores quando podiam usavam giz, muitas vezes trazidos de sua oferta. O ambiente era feio, sujo e triste. Ao redor dos muros cresciam as necessidades sociais e a violência! Dentro deles funcionava muito bem mais uma "filial" da "indústria" da evasão escolar e da repetência - era uma escola como tantas outras no Brasil. Por mais boa-vontade e empenho que tivessem diretores anteriores, eles eram apenas solitários cumpridores do exercício burocrático padronizado demandando da Secretaria do Estado para mais um estabelecimento público de ensino (conteudista, vale ressaltar) desvinculado de qualquer contexto de vida de seus alunos e professores - de realidades tão idênticas socio-culturalmente.

Hoje a escola registra em sua matrícula inicial mais de 2.300 alunos (Ensino Fundamental de 5^a a 8^a séries e 1^a a 3^a séries do ensino médio).

Apesar de enfatizar os atos burocráticos, a escola não guardou muito sua memória em registros, dos anos de fundação até hoje, para que nos refiramos aos fatos numéricos com maior segurança. Entre toda a coletânea a que tivemos acesso em nossa investigação, os dados de que nos apropriamos cobrem somente os anos de 1997/98 para cá. Tudo o mais é referido por entrevistas informais ou descobertas casuais. Isto, contudo, é para nós um dado significativo no que tange ao desconhecimento da identidade daquela organização escolar ou de sua missão e ao distanciamento de si mesma como segmento histórico de sua comunidade. Isso é percebido igualmente, como matriz, nas instâncias da própria Secretaria de Educação do Estado, onde, por exemplo, a Divisão de Estatística, hoje gerência, guarda lacunas e mais lacunas ao invés dos dados para análise/síntese dos fenômenos educacionais. Entendemos, com isso, que tem sido fáltosa a consciência de identidade, de missão e de visão de futuros na política educacional do Estado, refletindo-se na Escola. Isto já é suficiente para incomodar qualquer processo de desenvolvimento e requerer um estado diferente, iminente de mudança.

Antes de situar a escola no seu ambiente, salientamos os dados coletados, do rendimento escolar neste quadro:

ANO	NÍVEL	APROVAÇÃO	REPROVAÇÃO	EVASÃO
1997	Fundamental	76%	13%	11%
	Médio	70%	12,70%	16,90%
1998	Fundamental	70,10%	7,60%	22,10%
	Médio	51,30%	10,50%	38,10%
1999	Fundamental	56,80%	19,40%	23,60%
	Médio	76,10%	5,50%	18%

(Proposta Pedagógica da UEFI, 2000)

esse quadro ainda não retratava o tempo mais decadente do fracasso escolar. Pelo contrário, era já uma inquietação por melhores dias escolares! O que já era bom.

Mas, o que sabemos do ambiente de entorno da Unidade Escolar Fontes Ibiapina?

A COMUNIDADE DO BAIRRO

Nas primeiras páginas da PROPOSTA PEDAGÓGICA da UEFI, 2000, descrevem-se o entorno da Unidade Escolar, na região do bairro Renasçença I, como uma área de cerca de 12.075m e mais de 50.000 habitantes, até o ano 2000, se somados aos que habitam no contínuo do bairro numerado de II e III, atendidos igualmente pela escola. A cidade de Teresina nesse ano registrava 714.583 habitantes, segundo o IBGE.

Parte da região fica delimitada pelo rio Poty, um dos que banham a cidade, e serve de área de lazer para a população com algumas pequeninas praias.

A vida sócio-econômica destaca-se pelo comércio de todos os gêneros, caracterizando uma região comercial, embora relativamente pobre. Parte da população desloca-se diariamente para o centro da cidade ou para outros bairros para trabalhar, ou para estudar quando não há mais vagas ali. O índice de desemprego é elevado. Muitos vivem do serviço autônomo. O grande Itararé, região semi-independente de Teresina de onde faz parte o Renasçença é uma área comercial relativamente desenvolvida.

No âmbito educacional, o Renasçença possuía, até 2000, uma creche, uma escola de ensino fundamental de 5ª a 8ª série e ensino médio, e cinco escolas particulares de maternal à 8ª série.

As tradições culturais e o lazer são manifestados especialmente pelos festejos religiosos de São Pedro, em junho e da padroeira do bairro Nossa Senhora da Conceição Aparecida, em outubro. Danças, comidas e trajes típicos aparecem como atração, para habitantes de outros bairros e a escola sofre pela instalação de barracas em suas calçadas, gerando grande transtornos para a comunidade escolar nestes períodos.

O bairro não possui espaços de lazer como clubes, danceterias, cinemas, e as pessoas se deslocam para divertir-se quando podem. Um parque na margem do rio Poty atrai muitos banhistas. Outras freqüentam barezinhos nos finais de tarde, ou as pouquíssimas quadras de esporte; há muitos ociosos.

A religião católica predomina na região mas divide espaço com várias igrejas evangélicas protestantes.

Há na comunidade muitos conjuntos residenciais, a maioria construída a partir da década de 80, para abrigar pessoas que chegam à capital à procura de trabalho. A seca, o declínio da pecuária, a queda do extrativismo (da carnaúba e do babaçu) e a crise agrária impulsionaram o processo migratório. Ainda são muito comuns as invasões de terra por famílias que chegam do interior. (REVISTA TV ESCOLA, nº.26. Março/Abril, 2002)

Uma das soluções encontradas pela prefeitura de Teresina para resolver o problema do desemprego foi a criação de amplas hortas comunitárias, onde os

moradores cultivam verduras, legumes e plantas medicinais para comercialização. (Idem, idem)

Problemas como a violência, o uso de drogas e a gravidez na adolescência, entre outros, são freqüentes.

Desse ano (2000) até aqui aconteceram avanços como: linhas de transportes, asfaltamento nas adjacências, construção de escolas, hospitais, creches.

O FONTES IBIAPINA (como é chamada)

O colégio recebeu seu nome em homenagem a um dos maiores folcloristas do Nordeste. Situa-se em área de 5.563.70m² e tem 2.600m² de área construída, hoje, possuindo 20 salas, sendo 1 para professores, 2 para laboratórios de informática (alcançados pela Reforma de Ensino), 1 para biblioteca (idem), 1 depósito para merenda escolar, 1 pátio, 1 cantina, 1 secretaria, 3 banheiros, 16 salas-de-aula. Funciona nos três turnos com 75 professores, sendo apenas em 2000, 19 efetivos e o restante leigo. Em 2002 este número mudou para 95, sendo 88 leigos e 7 efetivos. A rotatividade de professores bolsistas na escola tem sido talvez o maior bloqueio para um trabalho organizacional sério e eficaz, desde a sua fundação, (segundo depoimento da equipe gestora atual) somada à falta de exclusividade funcional do docente numa só escola, fato proveniente dos baixos salários e da ação administrativa da Educação. A Escola tem no seu quadro 32 profissionais técnico-administrativos e três monitores de informática, desde a inauguração dos laboratórios (2000). O atendimento ao ensino médio é predominantemente noturno.

No ano de 2003, *muitos* professores bolsistas estão a caminho de sua formatura - 3º grau.

OS PROBLEMAS

"São muitos!" Palavras da equipe a quem primeiro entrevistamos: diretora, coordenadora e supervisora.

O Fontes Ibiapina é um colégio que tem enfrentado uma série de dificuldades, ao longo de anos, principalmente em relação aos aspectos referentes à comunidade local. Os problemas mais comuns são: elevado índice de evasão, baixa assiduidade, distúrbios comportamentais, desinteresse pela aprendizagem, falta de perspectiva do aluno (e do professor), descompromisso e ausência dos pais, e reprovação do aluno. (SEMTEC: DE ESCOLA PARA ESCOLA. PE. 2002: 107)

A carência de capacitação dos professores era também um obstáculo sério ao trabalho. A distorção idade-série, a superlotação das salas, decorrente de todos esses fatores, a desmotivação do corpo escolar, refletida no ambiente, oprimia, e deprimia gradativamente a organização (que ainda não tinha muita consciência de seu papel social), tornando-se um espaço de circulação "descartável" tanto para alunos, como para professores, os quais nem eram transformados nem transformavam nada ao seu redor, contribuindo, ao contrário, para manter e deixar crescer o cenário de descaso, da violência, da incidência de meninas grávidas, do desemprego, do uso de drogas, e da

ausência de cultura e de educação de sua gente, portanto, da falta de felicidade. Tudo isso, no entanto, os incomodava muito.

"A Secretaria da Educação sempre cobrando e nada fazendo de concreto para mudar essa situação. Só cobra, cobra, cobra. O dinheiro que vem para a escola é muito pouco." (Palavras da mesma equipe).

Parece-nos que o que eles não sabiam é que a solução não sairia de lugar nenhum senão deles próprios! Não sabiam o que mais lhes faltava: além, é verdade, de fundos financeiros e apoio estadual, faltava-lhes o reconhecimento de quem eram - de sua identidade, de sua missão. E não podiam assim enxergar, não podiam ter qualquer visão de futuro, pois a visão do presente estava voltada só para fora - para o caos; não para dentro de si. E o cenário político educacional até ali era o mesmo - de omissão e descaso.

Uma coisa eles sabiam muito bem na Escola: era preciso mudar algo, urgente! Precisavam de ajuda. Onde estava o seu projeto educativo? Quais eram os seus valores?

*"É na escola que estão os problemas,
é na escola que está a solução"*
(MEC, 1995)

O DESPONTAR DA SOLUÇÃO: GERANDO A MUDANÇA

A última legislação de diretrizes e bases (9394/96) da educação brasileira trouxe muita esperança aos educadores, ao mesmo tempo que descrédito, pela aparência, similar às anteriores. A diferença estrutural teve seu reflexo na concreta interação assumida entre União, Estados e Municípios, num regime de colaboração e descentralização, congruindo para o favorecimento de uma nova gestão nas escolas - participativa, democrática e de certa forma autônoma. As políticas de financiamento foram e devem continuar sendo fundamentais para concretizar essa autonomia. O FNDE-MEC/FUNDEF (fundo de financiamento do Ensino Fundamental) assegurava em parte o padrão mínimo de sustentação financeira da escola (embora minimamente). Era preciso mais. O FUNDESCOLA, através do PME - Projeto de Melhoria da Escola, programa de financiamento federal de materiais para escolas e capacitação de Estados e Municípios - que é um conjunto de metas e ações selecionadas pela escola a partir de seu PDE (plano de desenvolvimento da escola) colaboraram definitivamente para assegurar as condições de autonomia financeira e, conseqüentemente, organizacional, e mais qualidade para a escola.

A escola, de mais de 2.300 alunos, agora, que no seu patamar maior anual recebia R\$10.300,00 (dez mil e trezentos reais) pelo PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola - MEC) para realizar *tudo*, deveria passar a somar sendo 30% - MEC; 70% - SEED-PI, R\$12.000,00 (doze mil reais) com a chegada do PME no estabelecimento, e tendo elaborado o seu PDE - a partir do ano 2000.

O que aconteceu? A economia resolveu tudo?

Na realidade este recurso de R\$12.000,00 até agora não chegou (abril/04)! Em 1999 a semente da inquietação já vingava! A economia possibilitou alguns fatos da

escola. Não os definiu. Nas mesmas condições, outras escolas de grande porte não conseguiriam em Teresina gerir qualquer mudança eficaz no seu projeto político pedagógico e ainda continuaram cuidando basicamente da manutenção de sua infraestrutura, escassa. A escola conta com a vinda do recurso (ainda), e batalha!

"O" Fontes Ibiapina sentia-se a carregar pedras, agora percebe-se construindo. A chance do sentimento de organização, de encontro com seus valores, de redescoberta de sua missão e da ressignificação de uma visão de futuro geriu o seu processo de mudança.

GERINDO O PROCESSO: VISÕES E PLANOS

A reflexão acerca da identidade do Fontes Ibiapina serviu como elemento propulsor de sua melhoria, na medida em que requereu de todo o corpo escolar a saída do comodismo para modificar os hábitos de sua comunidade em torno de uma outra forma de administração, tanto no nível técnico gerencial quanto no pedagógico.

NECESSIDADE E MOTIVAÇÃO

Todos os problemas de mais de uma década na escola F.I. provocaram enorme necessidade de se fazerem tentativas contínuas de novas formas de organizar e de controlar o funcionamento das atividades curriculares em prol de suprir a emergência a despeito das reprovações, da distorção idade-série e do abandono freqüente dos alunos. Aprendizagem era o bem mais raro!

Havia uma seqüência de entraves para o pleno exercício do magistério e isto estava sempre em evidência nos planejamentos mensais e nas reuniões de pais e mestres (APAM - fundada em 1995), *mas o que normalmente se articulava não surtia efeitos. Os professores e a direção já não sabiam mais o que fazer. Até que começaram a surgir projetos nacionais que atentaram para resolver problemas como estes, como parceiros das escolas. Foi o caso do PDE, pelo Programa de Melhoria da Escola* que provocou a escola a parar pra pensar no que ela era ainda, no que tinha pra salvar, no seu papel social e no que ela queria de fato ser como escola - reconstruindo o seu Projeto Político Pedagógico - revendo a missão e construindo coletivamente uma nova visão, sobretudo organizando-se para atingi-la!

REFLEXÃO E AÇÃO

A Unidade Escolar Fontes Ibiapina passou a se reunir mais do que nunca. Sua diretora, reeleita, com diretora adjunta, coordenadora e supervisora já formavam um grupo aberto e flexível a sugestões, mesmo em tempos anteriores, junto a outros professores. Agora, então, pela reflexão sobre uma gestão diferenciada - a pretensão de todos - tudo se tornava em motivo para reunir, discutir, decidir. O clima democrático estava ampliando-se na escola. Era gerada uma expectativa e alimentada grande esperança.

O Fontes Ibiapina privilegiou duas coisas e seguiu-as: primeiro, um ensino democrático e de qualidade, segundo, o desenvolvimento da comunidade escolar, em seus múltiplos aspectos (em que a escola pudesse interferir).

Para que ocorresse o alcance desses amplos objetivos, algo se fez fundamental: repensar a gestão escolar, por sua gestão pedagógica!

Assim, a escola planejou o seu desenvolvimento. Traçou objetivos, metas e o que propulsionou resultados - **estratégias**. Descobriu que sem dinheiro não se faz muito, mas também que: sem o pensar estratégico numa situação de "guerra", não se faz nada. Que, sem imaginar, sem sonhar, não se desenha qualquer lugar nem condição aonde se quer chegar. Era preciso idealizar, desenhar e planejar - isso exigiu da escola a reorganização do estabelecimento, traçada num plano que a diagnosticava em sua situação geral e específica, e elencava estratégias, metas e procedimentos para alcance. Este passo e os demais seguintes só ocorriam se coletivamente pensados. As fraquezas e as forças da comunidade escolar estavam sendo contadas uma a uma para melhor proveito. A parceria do MEC (PME) e da Secretaria da Educação - PI (pela Reforma do Ensino Médio/SEMTEC-MEC-BR) foram positivas para orientar as ações e as vontades da escola, o redimensionamento de seus projetos.

Salientamos com isso a imprescindível responsabilidade que têm as instâncias governamentais federal, estadual ou municipal sobre a política educacional de um povo!

VALORES, MISSÃO E VISÃO DE FUTURO DO FONTES IBIAPINA

Os estudos para traçar o perfil da escola tomaram como data-base os anos de 1998/99. O quadro mostrava os reflexos de uma escola sozinha, sem parceiros, sem apoio técnico, financeiro ou administrativo. O problema da distorção de idade-série refletia-se como obstáculo, e a inserção da escola no "*Projeto Criando Asas*", cujo fator de eficácia era o processo de ensino-aprendizagem ocasionou um ensaio de melhoria no trabalho do corpo docente, contribuindo para motivá-los a buscar novas saídas. As primeiras capacitações de professores vislumbravam novas possibilidades de avanço. Em 2000, com a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola e o registro laborial de seu novo Projeto Político Pedagógico, a escola reconheceu sua missão e construiu uma visão de futuro para perseguir. Era um planejamento estratégico para uma gestão cooperante que se iniciava. **"O Fontes Ibiapina" tomou posse de si mesmo!**

Depois de analisar os fatores determinantes da eficácia escolar e fazer sua avaliação estratégica, com ajuda de algumas breves consultorias que teve do MEC, a escola formulou o *plano de suporte estratégico* coletivamente e definiu o desenho de sua *visão estratégica*, o que, parece-nos, foi incorporado pelo corpo docente, discente, famílias, e funcionários, como o próprio ego da escola.

O que é a Unidade Escolar Fontes Ibiapina?

A que ela veio?

Pelo modelo operacional do PDE, no manual de planejamento, XAVIER E SOBRINHO (FUNDESCOLA.BR 1999: 133) orientam que *a missão é uma declaração*

sobre o que a escola é, sobre a sua razão de ser, seus clientes e o serviço que presta. A missão define o que é a escola hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia.

(...) Enquanto que a **visão estratégica** da escola expressa a percepção que ela tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro. Por meio dela, a escola expressa o conhecimento que tem de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer. A visão dá forma e direção ao futuro da escola, uma vez que mostra onde ela está e aponta aonde ela quer chegar. Esse conhecimento é fundamental para que a escola possa se organizar para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável. Sem o conhecimento do caminho percorrido e de sua situação atual, é difícil para a escola definir aonde quer chegar e como pode chegar lá. (Idem:122)

Neste entendimento a **visão estratégica** é que acolhe: os valores, a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos. Todos estes elementos são partes da visão estratégica. Neste âmbito então é que estamos a sinalizar a **visão estratégica da escola Fontes Ibiapina como fator motivador de mudança na gestão de uma cultura de repetência e evasão para uma cultura de aprendizagem e convivência.**

O Fontes Ibiapina alistou participativamente os valores que mais queria desenvolver e prezar: *conscientização, respeito, transparência e apoio (incentivo) à boa-vontade educativo-cultural.*

Como **missão** o colégio entende que é um colégio/escola que *deve oferecer um ensino de qualidade; formar cidadãos confiantes no futuro, capazes de lutar para realização de mudanças e da transformação da sociedade.*

A **visão de futuro** do Fontes Ibiapina está descrita assim no seu PDE: *"seremos uma escola reconhecida nacionalmente, pela qualidade do trabalho que realizamos, pela transparência de nossas ações e pela seriedade com que buscamos despertar a consciência crítica de nossos educandos, orientando-os para bem exercerem a sua cidadania."*

Entendemos isto como a ousadia necessária que a escola teve, como sua força-motriz de saída e elevação, elemento propulsor de mudanças reais na sua gestão pedagógica e organizacional.

Concordamos com WHITAKER (1993) ao fazer referência à organização de sucesso como *aquela que cria amor próprio e auto-estima através do equilíbrio adequado entre desafio e apoio.*

Os **objetivos estratégicos** eleitos por todos os que se reuniam para reformar a organização foram:

- 1º - Elevar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem;
- 2º - Fortalecer a Gestão da escola.

Sabemos que o PDE enquanto programa político-educacional brasileiro responde a determinações do FMI (fundo monetário internacional), através do Banco Mundial, e das Unidades Federativas concretizando formas produtivas de acumulação do capital. Enfim, são políticas para alimentar o processo de acumulação. O PDE é hoje

um modelo de gestão pública gerencial. Como, então, poderemos entendê-lo como desenho de libertação para uma escola?

Entendemos, sobretudo, que a apropriação do "espaço de regulação", a convivência entre o capitalismo e a democracia, **como** ele é dimensionado/redimensionado dentro da organização escolar, tanto no que diz respeito à construção do conhecimento, como no que se refere à administração escolar, é que fará a enorme diferença entre a simples garantia pela escola das condições de produção e reprodução ou a descontinuidade do modelo, pela luta da plena democracia dos convivas e egressos da escola. Isto é, se é bom ou ruim, apropriar-se de protagonismo ou submissão, vai depender de como se vai responder a isso!

A vontade de **fazer** e de **ser** da Escola Fontes Ibiapina fê-la apropriar-se de um protagonismo decisivo para a melhoria de sua gestão. *E o seu "Plano de Desenvolvimento", em busca de um ensino democrático e do desenvolvimento da comunidade escolar, foi considerado o melhor das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país. (GESTÃO EM REDE, nº40, 2002:10)*

Os resultados estão lá na escola mas muito mais fora dela - o desenvolvimento de competências almejadas pelo corpo docente/discente; as dezenas de projetos interdisciplinares desenvolvidos; a parceria com órgãos, empresas, outras escolas e outros Estados, a evolução profissional e intelectual dos egressos e dos membros de sua comunidade; a redução do índice de evasão e de reprovação; a contribuição cultural para o bairro, pelo teatro, pela dança, pelas feiras culturais, pelos cursinhos de pré-vestibular, de informática e pelos seminários de saúde e de políticas sociais promovidos ali!

E como lucro, uma gestão cooperante de professores, alunos, pais, funcionários e, diretor. Além de ser hoje uma escola de referência nas políticas nacionais, com abertura para o diálogo profícuo com os outros Estados do Brasil.

Conclusão

Felizmente a mudança de foco das políticas educacionais do Brasil é visível - do acesso ao ensino, para a qualidade. Os Estados iniciaram movimentos de descentralização e estabeleceram políticas pela eficiência das escolas. É sabido já que *para melhorar a qualidade do ensino a escola deve estar no centro das políticas educacionais* (BOF.1997) Consequentemente declaramos que este fato remete a um novo comportamento na escola que é a busca de novos padrões de planejamento e de gestão - que desembocou-se pela LDB gerando maior autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

O PPE (Planejamento Político Estratégico) do Ministério da Educação (1995/1998), que parte da visão crítica dos fenômenos sociais, sinaliza para o fortalecimento da escola a partir da formulação, coordenação e acompanhamento de políticas públicas educacionais, tendo a escola como instância gerencial-operacional. Filosoficamente e metodologicamente congrega para os princípios da Qualidade Total. A prática da instância operacional ainda está longe desse patamar no sentido de que educação de qualidade requer aplicação financeira e não funciona a custo "zero" - como

se recomenda na Secretaria da Educação do Piauí. Afirmamos, assim, que a parte que a escola não pode fazer, ela não faz!

O suporte legal e institucional brasileiro para a prática da gestão política estratégica vem da Constituição de 1988 e da LDB/96. O MEC nesta década tem consolidado as relações de cooperação, colaboração e parceria inerentes à organização federativa. As unidades federativas precisam fazer sua parte mas a visão gerencial da Educação no Piauí tem tomado rumos bem confusos, circulares e por vezes contraditórios, interferindo regressivamente no processo democrático de autonomia e desenvolvimento iniciado no interior das escolas.

No nível macro da política nacional, decisivas ações reforçaram a reconstrução da **visão estratégica** nos estabelecimentos de ensino, por políticas de equidade, de qualidade e de descentralização de programas nacionais, repercutindo positivamente na escola, e, por sua vez demandando maior responsabilidade e capacidade técnica para a gestão dos serviços educacionais ofertados.

Concluimos que o planejamento participativo incentivado nas escolas pela parceria União - Estados, dotou os estabelecimentos (e os próprios Estados) de uma visão estratégica organizacional capaz de dar propulsão a mudanças na gestão escolar.

A economia não define os fatos da escola mas os possibilita. Nem o país, nem o Estado, nem o município e nem a escola farão educação e muito menos educação de qualidade a "*custo zero*". Isso será sempre um engodo e a sociedade não pode se calar para isso! Também a economia (os repasses) não deve servir para controlar a autonomia cultural da organização, ou deixará esta de ser autônoma. Ela precisa gerar os seus saberes e fazê-los evoluir mas não subornar-se culturalmente se quer ser livre, se quer educar-se para a democracia.

A **ruptura** é doída mas **não é dispensável** num processo de mudança, e a sua velocidade dependerá da intensidade da vontade dos líderes. Contar com a real possibilidade de cada um ser líder em algum ponto do processo é substancial para o bem-estar (clima) e para a salutar ambição do "ser melhor" da escola: os valores e a visão de futuro serão retroalimentados pela necessidade de resolução dos problemas e pela motivação acesa dos atores escolares.

Refletir e agir serão indissociáveis numa organização escolar que se conduz por uma **visão estratégica** - entendida como *expressão da percepção que ela tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro. Expressão do conhecimento de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer. Visão que dá forma e direção ao futuro da escola, uma vez que mostra onde ela está e aponta aonde ela quer chegar.* (FUNDESCOLA, BR)

A vontade de **fazer** e de **ser** da Escola Fontes Ibiapina fê-la apropriar-se de um protagonismo decisivo para a melhoria de sua gestão diferenciada - do conhecimento, mas também do desenvolvimento de sua comunidade - para aprender, para gostar de estar lá, para viver melhor - e continuar progredindo por um espaço no mundo.

Nesse entendimento a visão estratégica tem funcionado (e funcionou no Fontes Ibiapina) como *fator motivador de mudança na gestão da cultura de repetência e evasão para a cultura de aprender e conviver*.

Bibliografia

BOF, Alvana Maria. **Mudando a gestão da escola para melhorar a qualidade: o caso de Rondonópolis**. Tese de Doutorado. The George Washington University: UMI Dissertation Services, MI. USA, 1997.

BRASIL.MEC.SEF. **Planejamento político-estratégico: 1995/1998**. Brasília, 1995.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20.12.1996

CHIAVENATO, Alberto. **Administração - teoria, processo e prática**. São Paulo, Makron Books: 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ªed. Revista e atualizada/compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record: 1991.

PARENTE FILHO, José. **Planejamento estratégico na educação**. Brasília: Plano Editora, 2001.

PROGESTÃO, CONSED. **Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?**, módulo III/Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; coord. Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED, 2001.

RAMOS, Cosete. **Sala de aula de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

RENAGESTE, CONSED. **Gestão em rede**. Revista mensal do Projeto Renageste, rede nacional de referência em gestão educacional do Conselho nacional de secretários da educação: Escola de Teresina (...) Curitiba - PR. Outubro, 2002, nº 40, p.10.

TEIXEIRA, Manuela. **O professor e a escola - perspectivas organizacionais**. Lisboa-Portugal: Mc Graw - Hill (s/d). Capítulo 1, **As teorias da organização e a escola**. P. 3-30. Apostila (org) EU-UNIB - s/d.

UEFI, **Projeto Político Pedagógico**. Teresina:2000.

UEFI, **Regimento Escolar**. Teresina:1999.

WHITAKER, Patrick. **Gerir a mudança nas escolas**. Portugal. Ed. Asa, 1993. Capítulo 7, **Estruturas e estratégias para a mudança**. Apostila (org.) UNIB-EU.