

# **SISTEMA COLÉGIO MILITAR DO BRASIL (SCMB): UMA REFERÊNCIA DE GESTÃO EDUCACIONAL DA REDE FEDERAL DE ENSINO BRASILEIRA**

Gabriela Menezes de Souza, Universidade Católica de Brasília- UCB, Brasil

profgabrielams@gmail.com

## **RESUMO**

A Educação Básica no Brasil tem passado por diversas transformações. Colocar o Brasil numa posição de destaque, no que se refere à qualidade em educação, requer dedicação à pesquisa. O Sistema Colégio Militar do Brasil – SCMB, embora apresente um modelo de gestão tradicional, revela-se como uma organização que se mantém atualizada, o que interfere positivamente no índice de desenvolvimento da educação básica no país. A proposta pedagógica do SCMB segue o que dita a instituição mantenedora, o Exército Brasileiro. A gestão do sistema é pautada no planejamento educacional, sendo este a base da proposta pedagógica das escolas que integram o sistema.

Palavras-chave: Sistema Colégio Militar do Brasil – SCMB. Planejamento educacional. Gestão educacional.

## **INTRODUÇÃO**

A educação básica no Brasil tem passado por diversas transformações ao longo das últimas décadas. Por algum tempo, era possível perceber que as ações de políticas públicas eram centradas apenas no ensino fundamental. Entretanto, com a criação de fundos contábeis aplicados à educação – como o Fundef (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental), depois convertido em Fundo de Manutenção da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), a educação básica passou a ser tratada de modo integral e atenta a questões que vão desde a educação infantil até o ensino médio.

O país sente as consequências dessas ações. O ensino fundamental conseguiu alcançar, nos últimos dez anos, uma cobertura de quase 100% das crianças e jovens na faixa etária de 7 a 14 anos; o ensino médio apresentou, entre 1996 e 2012, também, um crescimento acentuado no número de matrículas e o Índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb) tem revelado que, ainda que a passos lentos, algum progresso tem sido alcançado no que tange à qualidade da educação – mas muito ainda deve ser realizado. Além disso, é importante ressaltar que a presença de professores leigos (profissionais que atuam na área sem a realização de um curso superior ou técnico em

magistério) está diminuindo graças à oferta de cursos de graduação a distância e programas de capacitação de docentes.

Ainda assim, há vários impasses de ordem não só política, mas também administrativa e social a serem superados para que o nosso sistema de educação básica torne-se realmente eficiente e capaz de formar jovens preparados para as exigências do mundo pós moderno no qual vivemos hoje.

Muitos fatores têm sido apontados como responsáveis por este quadro, falta de valorização dos docentes, escolas mal equipadas, carência de material didático e/ou recursos instrucionais entre outros, além da omissão ou da incapacidade das famílias em apoiar, nas atividades pedagógicas, suas crianças e jovens, fator este que merece um estudo à parte já que a família também faz parte da comunidade escolar e nela exerce papel importante (SOUZA, 2008, p. 12).

Colocar o Brasil numa posição de destaque, no que se refere à qualidade em educação é, sem dúvida, um grande desafio e requer intensa dedicação à pesquisa.

Para Mezomo (1994, p. 20), a educação de qualidade é um serviço a ser prestado à sociedade. De qualidade é o serviço dotado de propriedades as quais devem estar consoantes à missão definida pela organização educacional que o oferece; há que se considerar, inclusive, que tem qualidade a instituição comprometida com o pleno atendimento das necessidades de sua comunidade escolar.

O país necessita de um projeto de educação realmente eficiente e de qualidade. As políticas educacionais, portanto, não podem ser elaboradas de forma fragmentada. Devem ser políticas de Estado, que perdurem no tempo, tenham continuidade e não mudem a cada novo governo. Neste contexto, o que se busca é um sistema nacional de educação que articule ações entre os ciclos, séries, níveis, etapas e modalidades de ensino, criando mecanismos democráticos de passagem de uns a outros, em regime de corresponsabilidades entre as instâncias educacionais e as esferas de governo.

Inúmeras pesquisas são feitas sobre o sistema nacional de educação e sua gestão, em especial no âmbito federal. Autores como José Carlos Libâneo, Gaudêncio Frigotto, Sofia Lerche Vieira, Carlos Roberto Cury, Dalila Oliveira, dentre tantos outros oferecem textos bastante atualizados sobre o tema, que tanto suscita discussões de relevância bastante coerente com o atual contexto social em que se encontra a educação brasileira.

Inclusive, são recentes e intensas as discussões especialmente sobre o Sistema Federal de Ensino do Brasil, em virtude da criação de diversas escolas técnicas no

território nacional como ação prevista no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC resquícios do último governo, mas que tem continuidade na atual gestão do governo federal.

A educação básica, mesmo com os inúmeros resultados de alto desempenho, em diversos âmbitos, que vêm alcançando, ainda precisa traçar novos planos. Pesquisas que busquem novos paradigmas devem ser realizadas a fim de que surjam inovações no sistema educacional brasileiro.

Num processo de interdependência que se tem intensificado nos últimos séculos (e que ora se tem chamado de globalização ou mundialização), é indispensável observar cuidadosamente os cenários internacionais que se desenham para o futuro, onde o Brasil se insere e, sobretudo, como se insere. Há que se considerar, pois, neste momento, modelos que de fato trarão contribuição e inovação no que se refere à questão da gestão dos sistemas organizacionais de ensino. Conforme cita Cunha (2013, p. 61):

A diversidade do país precisa ser contabilizada quando se fala em qualidade da Educação. Não é possível garantir a mesma qualidade para todos em situações de acentuadas assimetrias regionais. Porém o Estado tem o dever de prover meios e desenvolver todos os esforços para recuperar o tempo que foi perdido ao longo da história do País, uma história que precisa ser levada em consideração, sobretudo em relação à concepção federativa de poder.

O conhecimento mais aprofundado da gestão de um sistema de ensino de alto desempenho é o que pode garantir à educação do século XXI, no Brasil, uma distância menor entre a teoria e a prática, entre a verdade, a razão e a utopia de um país desenvolvido.

## O SISTEMA FEDERAL DE ENSINO NO BRASIL

Conforme os princípios expressos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBN, Lei nº 9396/96, o sistema de educação brasileiro compreende três esferas complementares e interligadas, segundo o nível de governo que as administra. São eles o sistema de ensino federal, o estadual e o municipal. Segundo Libâneo (2006, p. 227):

O Brasil tem ou não um sistema de ensino? Quando se faz referência a um sistema de ensino, a tendência é considerá-lo o conjunto das escolas das redes; nesse caso, fala-se de sistema de ensino estadual, municipal e federal. Sistema, então, seria o conjunto de escolas sob a responsabilidade do município ou do estado, por exemplo. O significado de sistema extrapola, porém, o conjunto de escolas e o órgão administrador que as comanda.

Para cada uma das três modalidades, cabe, portanto, esclarecer quais são os órgãos gestores; o sistema federal de ensino, ao qual pertence a escola que se pretende pesquisar, tem como gestores o Ministério da Educação – MEC; as instituições escolares pertencentes à esfera do sistema estadual de ensino são administradas pelas Secretarias Estaduais de Educação – SEE e, por fim, as escolas municipais têm como órgãos gestores as Secretarias Municipais de Educação – SME. Esses sistemas, por sua vez, atendem às determinações normativas, devidamente homologadas pelo titular do ministério ou secretaria, respectivamente, do Conselho Nacional de Educação – CNE, Conselhos Estaduais de Educação – CEE e Conselhos Municipais de Educação – CME, quando constituídos. Vale destacar que as normas emanadas do CNE são válidas para todo o sistema educacional.

Como o objetivo principal do presente estudo é uma instituição de ensino básico pertencente ao sistema federal de ensino, dar-se-á ênfase à análise da estruturação e organização do referido sistema no Brasil.

Sabe-se que o sistema federal de ensino brasileiro é administrado e mantido pela União, compreendendo instituições de ensino médio, técnico e de nível superior. É de responsabilidade da União organizar o sistema federal de ensino; financiar as instituições públicas federais; garantir, com qualidade, oportunidades educacionais e assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios (BRASIL, 1996, p. 101).

Sendo assim, são de responsabilidade da União e mantidas pela mesma as seguintes instituições: universidades federais; instituições isoladas de ensino superior; os Centros Federais de Educação e Tecnologia – CEFET – convertidos em Institutos Federais de Educação – IFET; escolas agrotécnicas; escolas de ensino fundamental e médio vinculadas às universidades, os chamados colégios de aplicação; o Colégio Pedro II e instituições de educação especial.

Relacionam-se também como pertencentes ao sistema federal de ensino, mesmo que regidas por leis próprias e específicas, as escolas de ensino militar de níveis básico

e superior, representadas pelos Colégios Militares – CM, escolas espalhadas por todo o Brasil, compondo o SCMB, oferecendo os ensinos fundamental e médio; as escolas preparatórias de cadetes e oficiais militares do exército, da marinha e da aeronáutica, respectivamente, Escola Preparatória de Cadetes do Exército – ESPECEX, Colégio Naval e Escola Preparatória de Cadetes do Ar – EPCAR, as quais também oferecem ensino médio de caráter específico e semi-profissionalizante.

Há, também, as academias militares que, em nível equivalente a cursos de graduação superior, formam o quadro de oficiais das Forças Armadas de nosso país. São elas: a Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, formando oficiais militares do Exército; a Escola Naval, capacitando oficiais militares da Marinha, e a Academia da Força Aérea – AFA cuja função é, especialmente, a formação de oficiais militares aviadores, mas, como nas outras duas academias militares, forma também oficiais intendententes.

## O SISTEMA COLÉGIO MILITAR DO BRASIL – SCMB

Nesse segmento é que se propõe apresentar um sistema educacional com resultados de excelência nas principais avaliações nacionais, o Sistema Colégio Militar do Brasil – SCMB. O referido sistema, embora apresente um perfil de gestão bem tradicional e nos modelos militares, revela-se como uma organização que se mantém atualizada e com resultados que interferem positivamente no Ideb.

O SCMB é um sistema único, de ensino básico, cuja gestão se concentra às rédeas de oficiais militares do Exército Brasileiro. É um dos subsistemas de ensino do Exército e tem a seu cargo ministrar a educação básica, nos níveis fundamental (6º a 9º ano) e médio, portanto, é responsável pela gestão e bom funcionamento de todos os Colégios Militares do Brasil.

O sistema é subordinado à Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial – DEPA que, por sua vez, está subordinada ao Departamento de Educação e Cultura do Exército – DECEX, órgão responsável pela condução do ensino no âmbito do Exército Brasileiro.

Os CM espalhados pelo país têm um efetivo de aproximadamente 14.400 alunos

distribuídos em 12 instituições nas cidades e estados a seguir: Belo Horizonte/MG, Porto Alegre/RS, Santa Maria/RS, Salvador/BA, Recife/PE, Juiz de Fora/MG, Campo Grande/MT, Curitiba/PR, Manaus/AM, Rio de Janeiro/RJ, Fortaleza/CE e Brasília/DF.

As práticas didático-pedagógicas em vigor nos Colégios Militares subordinam-se às normas e prescrições do sistema de ensino do Exército e, ao mesmo tempo, obedecem também à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN, principal referência que estabelece os princípios e finalidades da educação nacional, conforme se lê em seu art. 83: “o ensino militar é regulamentado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino”.

Ainda de acordo com a LDBN, todos os estabelecimentos de ensino do país devem possuir uma proposta pedagógica própria, verdadeira síntese dos objetivos e da orientação que imprimem à ação educacional. Entre outras características, a proposta pedagógica dos CM prioriza princípios e práticas de um ensino moderno e atual, embora tenha como base os valores considerados por muitos tradicionais:

Os Colégios têm como meta levar seus alunos à descoberta das próprias potencialidades, à autorrealização, à qualificação para o trabalho e prepará-los para a vida como cidadãos, educados conforme os valores, costumes e tradições do Exército Brasileiro (BRASIL, 1988).

Inicialmente destinado à formação de jovens rapazes, dependentes de militares, gradualmente as instituições foram abrindo vagas aos filhos de civis da comunidade que ingressariam no colégio, a partir da 5ª série do ensino fundamental, por meio de concurso público. Em 1989, o SCMB permitiu o ingresso de meninas em seu quadro de alunos.

Todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento e funcionamento dos CM têm base em dois documentos importantes, o Regulamento de Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército – R-126 e o Regulamento dos Colégios Militares – R-69, no entanto, embora o sistema procure uniformizar o funcionamento de todas as suas unidades, cada unidade demonstra “variações no tratamento dado a aspectos como disciplina, trabalho pedagógico, avaliação, e autonomia docente” (SOUZA, 2002).

Os alunos que compõem o SCMB, constantemente, apresentam resultados de excelência em avaliações como na Prova Brasil, do Sistema de Avaliação do Ensino

Básico - SAEB, no Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM e em exames vestibulares nas mais concorridas instituições públicas ou particulares do país; vale considerar ainda que concursos promovidos pelo governo federal, como, por exemplo, a Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas – OBMEP, Olimpíada Nacional em História do Brasil, Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica, Olimpíada de Robótica, ou concursos culturais, como a Olimpíada de Língua Portuguesa e o “Desafio National Geographic”, os quais revelam muitos talentos e destaques oriundos desses CM.

O Sistema também atua na Educação a Distância – EAD, cumprindo mais uma vez com a LDBN, que, segundo consta em seu art. 80: O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada” e, no §3º, “As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas”.

Destaca-se, portanto, o Colégio Militar de Manaus – CMM, um dos 12 estabelecimentos de ensino do SCMB que, em 2002, teve a sua estrutura acrescida da Seção de Ensino a Distância – SEAD, cujo objetivo é atender aos filhos e dependentes de militares que estejam servindo em áreas de fronteira do Comando Militar da Amazônia ou no Exterior.

Em 2006, a SEAD/CMM também passou a atender à comunidade civil dos Pelotões Especiais de Fronteira, fruto de uma parceria estabelecida com o MEC, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE e Secretaria de Estado de Educação do Amazonas – SEDUC/AM.

Há que se considerar, porém, que as instituições de educação que formam o SCMB são de caráter assistencial e muito pouco de seu efetivo é formado por alunos aprovados em exame de seleção pública. A grande maioria do corpo discente é formada por filhos de militares, suboficiais e oficiais do exército e das forças armadas que servem na ativa e na reserva, portanto, é um efetivo heterogêneo, complexo e dotado de significantes desafios.

Já no que tange ao quadro docente que compõe o sistema em estudo, nota-se que, além de um efetivo razoável de professores aprovados em concurso público,

servidores civis do governo federal, há um crescente número de professores militares, oficiais e suboficiais, egressos de instituições de formação de militar como a Escola de Sargentos das Armas – ESA, a Escola Superior de Administração do Exército – ESAEX, professores oficiais de carreira formados na AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras e professores do quadro de oficiais temporários do exército, denominados Oficiais Técnicos Temporários – OTT.

O quadro gestor do SCMB é composto por oficiais de alta patente militar que acompanham as atividades de ensino realizadas pelos CM.

## UMA GESTÃO PAUTADA NO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

Dentre os fatores que têm uma influência marcante no desempenho da escola, segundo os autores revisados está a sua gestão, que deve contar para o bom exercício de suas funções com o apoio de toda comunidade escolar. Conforme Lück (2002), a institucionalização da democracia e, simultaneamente, o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e diretor, é parte desse esforço que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino por visarem ao atendimento a interesses pessoais de grupos.

No entanto, o movimento pela democratização da gestão das escolas públicas é relativamente recente, data da década de 1980, e tem ainda enfrentado diversas resistências por parte de alguns integrantes das comunidades escolares, conforme afirma Bastos (2001, p. 9):

(...) a gestão da educação e da escola pública é um dos itens dessa política educacional, e um dos mecanismos em torno do qual há uma acirrada disputa entre os que trabalham na escola, e aqueles que ocupam cargos nas várias instâncias de poder: município, estado e união. Para a sociedade, e para trabalhadores em educação, a democracia da e na escola é o único caminho para reconstruir a escola pública de qualidade. Os dirigentes políticos não negam teoricamente esse caminho, mas na prática, apresentam um projeto de gestão de acordo com a agenda neoliberal, inviabilizando a reconstrução de uma escola pública de qualidade para todos.

Tais resistências acontecem, ainda, em virtude de valores culturais. Algumas comunidades escolares não conseguem sentir-se como sujeito importante deste processo contínuo que é o da educação. Ainda é comum a idéia de que o processo de construção do conhecimento é um elemento restrito às salas de aula e às escolas.

Assim, parece conveniente ressaltar a importância de uma gestão escolar comprometida com o nível de aprendizagem dos educandos e da necessidade de gestores que tenham visão estratégica, habilidades de planejamento, habilidades de tomar decisões, de se comunicar eficazmente, de desenvolver a potencialidade dos membros de suas equipes, dentre várias outras. (LÜCK, 2002).

O perfil deste gestor já tem sido objeto de alguns estudos (LIMA, 2004; SOUZA, 2004), no entanto, esses estudos têm retratado uma realidade em que fatores estruturais têm sido um empecilho para uma gestão comprometida com a qualidade da educação.

É fundamental que o gestor, além das questões administrativas, preocupe-se com os aspectos acadêmicos da dinâmica curricular da escola e daqueles desenvolvidos em sala de aula. Juntamente com o professor, o gestor da escola deve valorizar não apenas a construção do conhecimento científico e as ações pedagógicas utilizadas, mas, principalmente, o desenvolvimento do educando como sujeito do processo. Junte-se a isso o desenvolvimento de suas habilidades mentais com vistas à obtenção de sua autonomia acadêmica, de sua capacidade crítica e criativa para enfrentar as mudanças e transformações da sociedade.

O gestor precisa, também, perceber as mudanças, questioná-las e reter o que nelas é bom e construtivo. Preparar-se, tornar-se competente para implementar aquilo que o novo exige. Conscientizar-se de que a escola não é uma ilha, mas está inserida na sociedade, e deve ter uma prática adequada, baseada em pressupostos coerentes. Não apenas formar seus alunos para uma futura inserção ativa na sociedade, mas já viver o momento, a prática, o dia-a-dia da sociedade e do trabalho. Tudo isso só é possível em um contexto de liberdade, confiança, parceria e educação continuada. (SANTOS, 2002).

O ato de planejar está enraizado em nossa existência. Nada se realiza se não for, ao menos, tencionado; é preciso ter em mente uma intenção, um projeto. Daí, surge o plano para a realização do projeto – o planejamento.

Na escola, a rotina da equipe de gestores, educadores e até mesmo dos alunos envolve o planejamento. É a partir dele que a vida escolar e o currículo acontecem. Certamente, o planejamento é flexível, como se ouve tanto falar, entretanto, flexibilidade não é sinônimo de desorganização, e claramente se percebe que uma instituição de ensino que adere firmemente ao planejamento previamente estabelecido, alcança resultados de sucesso.

No SCMB não é diferente e pode-se notar o quanto os resultados de sucesso alcançados pela instituição estão associados a um planejamento bem elaborado. Além disso, a execução do planejamento é fator determinante para que a gestão pedagógica seja eficiente.

A história do planejamento educacional ainda é bastante recente. Data de meados do século XX, quando alguns países industrializados não socialistas, depois da II Guerra Mundial adotaram o planejamento educacional como solução para sua reconstrução econômica e social. Após esse período, muitos países em desenvolvimento utilizaram tais planejamentos como modelo.

Para Parente (2003, p. 17), foi por meio do planejamento educacional que surgiram unidades dispostas a planejar nos ministérios e secretarias de Educação. O objetivo desses órgãos passou a ser, portanto, o desenvolvimento de alternativas para que a Educação em sentido mais amplo se realizasse.

O processo de planejamento educacional compreende as seguintes etapas: a coleta e o processamento de dados; o diagnóstico, a formulação de políticas; a projeção de matrículas, de professores e de instalações físicas; o dimensionamento dos custos do plano e identificação de projetos e, por fim, a monitoria e avaliação (PARENTE, 2003, p. 19). Percebe-se, pois, que o planejamento acontece numa sequência linear de fases, desenvolvidas geralmente de forma segmentada, independente e disciplinar.

Entretanto, o que se percebe no final da década de 1960 é que a escola e seu planejamento educacional tradicional não conseguiam mais assegurar uma aprendizagem de qualidade em virtude de diversas transformações sociais. É nesse contexto de crise e de total falta de direção na escola que surgiu o desafio de se desenvolver um planejamento educacional que oferecesse cenários alternativos para a melhoria da qualidade do ensino. Começa-se, então, a discussão sobre:

Questões relacionadas à políticas de descentralização, participação social, autonomia escolar e avaliação da aprendizagem como condições fundamentais para a melhoria da qualidade como condições fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e sua expansão (PARENTE, 2003, p. 25).

Introduz-se, dessa forma, a ideia de planejamento participativo. Percebe-se que aquele atual contexto de desigualdade social só se modificaria com a participação política dos trabalhadores; conforme se lê em Zainko (2000, p. 135):

Foi então que se introduziu no País a idéia do planejamento participativo, portanto, apontando para a gestão participativa e democrática da educação, como superação do modelo tecnocrático, reunindo educadores, representantes dos segmentos organizados da sociedade civil, para pensar como um todo em seus segmentos.

Segundo Cornely (apud ZAINKO, 2000, p. 135), o planejamento participativo constitui um processo amplo e deliberado da construção do futuro de uma comunidade e dele devem participar o maior número de membros de todas as categorias que a constituem, propondo que o povo possa ter maior domínio sobre seu próprio destino.

O fator que mais impulsionou, em nosso país, o surgimento de um novo planejamento educacional em detrimento daquele tradicional, além da necessidade de transformação porque passava a sociedade, e da ineficiência do modelo de planejamento vigente, era o retorno que o Brasil fazia à democracia e a assunção de presidentes civis – era preciso priorizar diversas necessidades pelas quais passava o povo; necessidades econômicas, sim, mas também sociais, e a Educação, dessa forma, passa a ser compreendida como primordial.

O planejamento participativo permanece por mais de uma década e diversos projetos de melhoria e democratização da Educação, no Brasil, são desenvolvidos neste período, desde a educação básica até o ensino superior.

A ênfase continua sendo a universalização da educação básica, há uma nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, pela primeira vez, uma possibilidade concreta de se pensar em uma proposta de formação do cidadão, com início na escola básica indo até a universidade, novas formas de planejamento são encaminhadas (ZAINKO, 2000, p. 137).

No entanto, apesar de um positivo avanço, continua havendo a insatisfação de um grupo da comunidade acadêmica que considerava importante uma mudança de postura no que se referia ao modelo de universidade que atuava. Era preciso um plano

de educação que conjugasse os aspectos técnicos e políticos à participação da comunidade. Implanta-se a idéia do planejamento estratégico na gestão educacional.

Segundo Parente (2003, p. 37),

a aplicação do planejamento estratégico no setor educacional se dá, inicialmente, no final dos anos (19)70 nas universidades americanas, como tentativa de introduzir mudanças organizacionais e gerenciais capazes de provocar melhorias.

Tendo seus fundamentos baseados na literatura sobre gestão empresarial, o planejamento estratégico é considerado por Sanyal (apud PARENTE, 2003, p. 37) como

a melhor e mais apropriada abordagem para ajudar as instituições (de ensino superior) a enfrentarem os desafios atuais referentes à autonomia e auto-sustentação financeira, a diversificação de programas para atender às demandas socioeconômicas, a introdução de novas tecnologias, as necessidades de estratégias de longo prazo para a pesquisa em uma época de revolução científica e tecnológica e a criação de uma imagem pública numa era de competição por fundos e estudantes.

No Brasil, a modelo de outros países, o planejamento estratégico ocorre, primeiramente, nas universidades e depois se estende à educação básica. Nesse sentido, o Governo Federal elaborou, ao longo da década de 1990, uma série de programas fundamentados numa visão estratégica, como o Programa da Reforma da Educação Profissional – PROEP, o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDOESCOLA, o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE.

Para Lück (2000), o planejamento estratégico adota uma forma de pensar ampla, dinâmica, interativa e comprometida socialmente com a realidade, o que corresponde a uma visão estratégica, isto é, a uma forma de apreensão inteligente e sagaz das situações que permeiam todos os diferentes aspectos e segmentos internos e externos de uma realidade.

Ainda, segundo Lück (2000), o planejamento estratégico é “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro”.

Em virtude do que foi exposto, cabe ressaltar que cada um dos modelos de planejamento apresentados não deve ser analisado ou aplicado singularmente. O ato de planejar necessita de um enfoque adequado sobre o planejamento e, se isso ocorre, qualquer tipo de planejamento será eficaz.

A proposta pedagógica do SCMB segue o que dita a instituição mantenedora, o Exército Brasileiro, e está fundamentada nos pressupostos do Plano Geral de Ensino – PGE. Esse plano sofre, anualmente, as mudanças necessárias a partir das propostas surgidas nas várias instituições escolares que compõem o sistema. Essas propostas são fruto da reflexão e discussão da melhor condução do ensino entre os agentes educacionais envolvidos (gestores, professores, técnicos educacionais). Observa-se, dessa feita, que o planejamento é a base da proposta pedagógica das escolas.

A periodicidade das discussões sobre o eixo norteador (concepções, prioridades, objetivos) do projeto pedagógico das escola acontecem em reuniões e discussões, ao longo do ano, mas os encontros mais importantes e decisivos acontecem, anualmente, no mês de julho, na sede da DEPA, no Rio de Janeiro. Nesses encontros, em que se reúnem todos os gestores e diretores de ensino dos CM do Brasil, juntamente com seus chefes da Divisão de Ensino – DE, são discutidas todas as questões referentes ao planejamento de ensino e ao currículo escolar, que posteriormente, em cada unidade, são totalmente cumpridos, mantendo, dessa forma, a unidade de todos os CM.

Também são relevantes para a qualidade do ensino as inspeções do órgão gestor do SCMB, a DEPA. As visitas de inspeção funcionam como uma espécie de avaliação institucional o que é essencial para o sistema, pois é o momento em que cada profissional, que atua na instituição, tem seu trabalho reconhecido e valorizado.

Esse fator, além do planejamento, garante a qualidade na gestão e no ensino dos CM. Tal enfoque converge com a ideia sobre a importância da avaliação institucional que visa à consumação da qualidade da educação, do ensino, da aprendizagem e da própria gestão institucional, a fim de transformar a escola atual numa instituição comprometida com a transformação da sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a política educacional brasileira tem realizado conquistas relevantes no que se refere à qualidade na educação.

Nesse sentido é que o SCMB se revela como modelo de gestão educacional, já que busca realizar a educação de qualidade a que todo cidadão tem direito conforme a Constituição Brasileira.

O SCMB atua num contexto diferente e desafiador, pois possui um conjunto de alunos extremamente heterogêneo, em função dos diferentes locais onde os CM se situam. Elevar o rendimento escolar desses alunos ao patamar desejado tem sido o desafio enfrentado e superado pelo sistema.

É um sistema educacional que trabalha para que os resultados de excelência se realizem. No entanto, é fundamental que se pesquise com que modelo de gestão o SCMB se alinha, como forma de se proceder a uma análise crítica de seus processos. Não se pode perder de vista que há, nessas instituições, uma proposta pedagógica que merece atenção e que pode configurar-se em um modelo a ser seguido por outros sistemas de ensino.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Art. 211 Emenda constitucional nº. 14 de 12 de setembro de 1996.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBN, Lei nº 9396 de 20 de dezembro de 1996.

CUNHA, Célio da. *Anuário Brasileiro da Educação*. São Paulo: Moderna, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSHIO, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIMA, Erisevelton S. *Gestor Escolar: Formação Específica Faz Diferença na Atuação? Um Estudo de Caso no D.F.*, Dissertação de Mestrado, UCB, Brasília, 2004.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista gestão em rede*. n. 19, p. 8 – 13, abr., 2000.

LÜCK, Heloísa. *A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MEZOMO, João Catariu. *Gestão da qualidade na escola: princípios básicos*. São Paulo:

JC Mezomo, 1994.

PARENTE, José Filho. *Planejamento estratégico na educação*. Brasília: Plano, 2003.

SANTOS, C. R. dos. *O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Hélio José Rello. *Colégio Militar do Rio de Janeiro: uma escola por trás da burocracia*. Dissertação de Mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro/2002.

SOUZA, Edvaldo A. *Projeto Político-Pedagógico: Contribuições e Barreiras*. Dissertação de Mestrado, UCB, Brasília/2004.

SOUZA, Gabriela Menezes de. *Gestão pedagógica na educação básica: o estudo de caso de uma escola pública federal com resultado de sucesso*. Dissertação de Mestrado, UCB, Brasília/2008.

ZAINKO, Maria Amélia. *O Planejamento como Instrumento de Gestão Educacional: uma análise histórico-filosófica*. Em *Aberto*, Brasília, v.17, n. 72, p. 125-140, fev./jun., 2000.