

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS**

**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**

**CURSO DE PEDAGOGIA**

**ALINE GRAZIELLE SANTOS SOARES PEREIRA**

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2013

**ALINE GRAZIELLE SANTOS SOARES PEREIRA**

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Pedagogia, apresentado à Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da Prof.ª Drª Heike Schmitz.

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2013

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me conceder a oportunidade de estudar e por vencer todos os obstáculos surgidos ao longo do caminho. Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, Luiza, por ser essa mãe maravilhosa. Por suas orações e seus cuidados. Obrigada mãe pelas vezes que enquanto eu estudava a senhora trazia a comida no meu quarto ou quando eu saia atrasada a senhora levava ao elevador alguma coisa para eu ir comendo. Obrigada por suas ligações, seu apoio, carinho e por acreditar em meu potencial. Te amo mãe! As minhas irmãs Kelly e Patrícia pelo seu companheirismo e amor. Aos meus sobrinhos Gustavo, Larissa e Letícia pelos abraços apertados que me confortavam. Aos meus tios e tias, em especial, tio Fernando e tio Robson pelo apoio. Aos meus primos e primas pelo carinho. Ao meu morzão Carlos Mateus pelo amor, incentivo e compreensão. Te Amo! As minhas amigas e amigos de curso, em especial a Clécia, Irla, Elda, Maria José, Silvaneide, Eliana e Patrícia pelo companheirismo. Aos amigos e amigas do grupo de pesquisa NUPIEPED, em especial a Priscila, Alex, Antônio Carlos, Catharina, Bia, Silvana, Ferreira e Cleverton pelas risadas, lanches e almoços na frente da Universidade. As minhas amigas do grupo de pesquisa APOGEU, em especial a Érica e Taianne pela orientação do estado da arte na monografia e pelo incentivo. Aos meus amigos e amigas ao longo da vida, em especial a Aninha, Fernanda Fernandes, Suellen Fabiana, Jandira Lima, Francis Dayanne, Camila Costa, Ana Nascimento, Tatiane Batista, Leilane Barreto, Aline Moura, Kátia Cristina, Vanessa Kaçapava. Enfim, agradeço a professora Verônica pelo apoio no meu primeiro projeto de extensão universitária na área de inclusão escolar. Em especial, a minha professora orientadora, Dr.ªHeike Schmitz, pela paciência, dedicação e estímulo nas orientações e correções da monografia. Agradeço também por ter me avisado sobre a seleção do projeto de extensão de gestão escolar do professor Drº Nelson Souza. Fiquei muito feliz por ter sido aprovada na avaliação escrita para a única vaga ofertada. Foi uma conquista e aprendi muito com esse projeto de extensão. Enfim, agradeço também ao professor Nelson Souza pela aprendizagem das literaturas internacionais dos estudos no âmbito empresarial e escolar, e pelo incentivo a publicação de artigos fora do estado.

“Se nós não planejarmos o nosso futuro, outros o farão para nós, por nós ou, pior, ...contra nós”. (COSTA, 2007, p.10)

**RESUMO**

Considerando a proposta pedagógica como uma ferramenta de nível estratégico, busca-se desmitificar a concepção antagônica do Projeto Político Pedagógico em detrimento do PDE-Escola. Esses dois tipos de planejamentos são mecanismos que possibilitam nortear as ações da escola, e apresenta missão, visão, valores, objetivos, metas, plano de ação, avaliação na organização escolar. Para a efetivação deste trabalho, utilizou-se um diálogo interdisciplinar entre as literaturas de educação e administração, assim como, dados coletados do 1º Encontro com Gestores de Escolas Públicas municipais em Aracaju. Para isto a metodologia aplicada é de caráter bibliográfico, mas procurou-se enriquecer este estudo com um breve olhar empírico em uma pesquisa de campo. O objetivo principal desta pesquisa foi buscar compreender a função do projeto político pedagógico para o planejamento organizacional da escola. Constatou-se que aplicabilidade de mecanismos e ferramentas do planejamento estratégico corresponde aos elementos da construção do projeto político pedagógico.

**Palavras-chave:** PDE-Escola. Planejamento estratégico. Projeto político pedagógico.

**ABSTRACT**

Considering the proposal as a pedagogical tool for strategic level, we seek to demystify the concept of antagonistic Educational Policy Project at the expense of PDE-School. These two types of plans are mechanisms allow direct the actions of the school, and presents the mission, vision, values​​, objectives, goals, action plan, evaluation in school organization. For the realization of this work, we make use of an interdisciplinary dialogue between the literatures of education and organizational studies, as well as data collected from the 1st meeting with managers of public schools in Aracaju. For this methodology is applied to bibliographic, but sought to enrich this study with a brief look at empirical field research. The main objective of this research is to understand the function of the political pedagogical project for organizational planning school. It was found que the applicability of mechanisms and tools of strategic planning corresponds to the elements of the construction of the political pedagogical project.

**Keywords:** PDE-School. Strategic planning. Political pedagogical project.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LISTA DE QUADROS** | | |
| Quadro 1 | O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 23 |
| Quadro 2 | ANÁLISE SWOT | 24 |
| Quadro 3 | SWOT | 26 |
| Quadro 4 | MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ESCOLAR | 28 |
| Quadro 5 | CICLO PDCA | 29 |
| Quadro 6 | MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E O PLANEJAMENTO PROPOSTO PELO PDE | 31 |

|  |  |
| --- | --- |
| **LISTA DE SIGLAS** | |
| LDBEN | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| MEC | Ministério da Educação |
| PAR | Programa de Ações Articuladas |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act. |
| PDDE | Programa de Dinheiro Direto na Escola |
| PDE | Plano de Desenvolvimento da Educação |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| PPP | Projeto Político Pedagógico |
| SWOT | Strenghts, Weaknesses, Opportunitties, Threats. |

**SUMÁRIO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **INTRODUÇÃO** | **10** |
| **1.** |  | **PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL** | **16** |
| **2** |  | **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA** | **21** |
|  | 2.1 | MODELO WEINDLING | **22** |
|  | 2.2 | MODELO LÜCK | **27** |
|  | 2.3 | CICLO PDCA | **28** |
|  | 2.4 | A APLICABILIDADE DE MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAIS EM ÂMBITO ESCOLAR | **31** |
| **3** |  | **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO** | **34** |
|  | 3.1 | ELEMENTOS BÁSICOS | **36** |
|  | 3.2 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PPP | **38** |
| **4** |  | **METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO** | **39** |
| **5** |  | **RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO** | **41** |
|  | 5.1 | OPORTUNIDADE DE MELHORIAS/MUDANÇAS NA ESCOLA | **41** |
|  | 5.2 | AMEAÇAS DE MELHORIAS/ MUDANÇAS NA ESCOLA | **42** |
|  | 5.3 | ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS NA ESCOLA | **42** |
|  | 5.4 | UM OLHAR EMPRÍRICO: PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | **43** |
|  |  | **CONSIDERAÇÕES FINAIS** | **45** |
|  |  | **REFERÊNCIAS** | **47** |

**INTRODUÇÃO**

A educação no Brasil deve ser analisada considerando o longo período de ditadura militar. Período esse, em que o país passou por limitações, censuras e repressões do regime autoritário. Os movimentos sociais conquistaram o fim dessa ditadura. Ocorreu a redemocratização das políticas públicas no Brasil que viabilizou o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, a igualdade e a justiça como valores supremos, e a descentralização dos deveres dos estados e dos municípios. A escola passou a contar com a participação da sociedade civil através dos princípios da gestão democrática e autonomia da escola. (COUTINHO, 2012). A descentralização é entendida como processo de construção de uma escola pública democrática, autônoma, universal de qualidade que deve atender aos interesses da população brasileira. (MARQUES, 2003). A escola gerida democraticamente possui como eixo fundante a participação coletiva na formulação das diretrizes escolares e no planejamento das ações da escola. (NETO E CASTRO, 2011).

Isso logo implicou também a abertura de mecanismos de controle social com base em discussões, deliberações e fiscalizações das políticas públicas. A Constituição Federal de 1988, os efetivos de participação de diversos segmentos da sociedade na gestão das políticas públicas, no seu capítulo II do Art. 3º destinado à educação, estabelece a gestão democrática como um dos princípios de educação do sistema público, para assegurar uma educação de qualidade e igualitária. (BRASIL, 1988).

Essa política foi corroborada, no Art. 14º da Lei n. 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDBEN, quando afirma que os sistemas de ensino são os responsáveis pela definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, através da participação da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, de acordo com suas peculiaridades. E ainda diz no seu Art. 13, inciso 1, que “os docentes incumbir-se-ão de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”, e as escolas têm a “incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica; [...] informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, [...] sobre a execução da proposta pedagógica da escola” (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação- PNE Lei n° 10.172 (Brasil, 2001) também trouxe a necessidade de uma proposta escolar autônoma, ressaltando a importância da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes, para estimular a autonomia da escola. Esse arcabouço legal possibilitou mudanças no sistema educacional brasileiro, ao introduzir a autonomia pedagógica, administrativa e financeira para as unidades escolares públicas de educação básica.

A autonomia pedagógica, no que concerne a sua proposta pedagógica, está relacionada ao Projeto Político Pedagógico- PPP que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo e promove relações democráticas em seu interior. A autonomia financeira busca a independência operacional e é considerado um fator de grande relevância para a escola, pois sua forma de utilização pode ser definida em coletividade seguindo ordens de prioridades. E a autonomia administrativa possibilita a organicidade nas tarefas executadas para o funcionamento da escola, tendo como exemplos, as atribuições, os direitos e os deveres de todos os envolvidos nela. Isto propiciou a existência de diferentes relações no interior da escola, a partir da promoção de discussões e decisões em coletividade na busca de uma escola pública de qualidade, com o objetivo de atender as necessidades dos educandos e atender o seu papel social.

Em se tratando do papel social da escola, sua principal função social e pedagógica é a de “assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento de processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética”. (LIBÂNEO, 2004, p.137). A escola apresenta uma função insubstituível de pleno desenvolvimento do aluno, e o seu objetivo é o ensino de qualidade atendendo as especificidades e necessidades dos mesmos e promover a aprendizagem significativa, fazendo uma relação do seu conhecimento prévio e o novo conteúdo.

É na sala de aula que podemos realizar, como professores, a justiça social em matéria de educação. É por meio da formação cultural- de sólidos conhecimentos e capacidades cognitivas fortemente desenvolvidas- que os filhos das camadas médias e pobres da população podem participar de uma vida mais digna e mais completa, com maior capacidade operativa (saber fazer, saber agir) e maior participação democrática. (LIBÂNEO, 2004, p.191).

Então, caberá a organização da gestão, aos professores, aos funcionários, aos pais e a comunidade criarem mecanismos para que a função social da escola se concretize. Para isso, será necessária uma gestão que considere a realidade a qual a escola está inserida. A proposta pedagógica abrange um nível estratégico para a escola lidar com a demanda social do público externo, e um nível operacional para direcionar as práticas pedagógicas na instituição. Essa compreensão de planejamento se estende aos professores e demais funcionários. É relevante também promover a participação dos pais no interior da escola e a atrair a participação da comunidade nos processos decisórios.

Um espaço de participação é o conselho escolar. Ele é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e as diretrizes educacionais da Constituição Federal de 1988, da LDBEN, do Projeto Político Pedagógico, como já foi dito, e o Regimento Escolar[[1]](#footnote-1). É um órgão colegiado sem fins lucrativos e tem por finalidade efetivar a gestão escolar na forma de colegiado, promovendo a comunicação entre os segmentos da comunidade escolar e setores da escola constituindo-se no órgão máximo de direção. (ANTUNES, 2002).

O que deve ficar claro é que todos os que estejam envolvidos na escola devem estar comprometidos com a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos, e para que isso ocorra, a escola criará o hábito de avaliar, refletir, rever as atitudes, as propostas, as ações e perspectivas para que o papel da escola seja delineado sem inequívocos e com a participação de todos. (BRAVO, 2011).

O planejamento escolar é um meio de interagir em coletividade buscando integrar ações e opiniões dispersas, criar sinergias para encontrar alternativas de diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolvendo o sentimento de pertença nas pessoas envolvidas e definindo o norte das ações a serem desencadeadas para que produza seus efeitos. (VEIGA, 2003).

É no Projeto Político Pedagógico que se expressam a identidade da escola e os rumos que ela vai tomar. Além do PPP, vale destacar o PDE-Escola que é exemplo de planejamento estratégico aplicado na educação. Na esfera governamental pública convivem duas concepções antagônicas de gestão educacional, provenientes de diferentes matrizes teóricas: uma de caráter gerencial representada pelo PDE-Escola e outra que sinaliza a aspiração da comunidade educativa por uma escola mais autônoma e de qualidade representada pelo PPP. (FONSECA, 2003).

Entretanto, a pertinência desta pesquisa se justifica por tentar desmitificar a concepção antagônica, abordada acima, do PPP em detrimento do PDE-Escola. Diante dessas políticas públicas e suas novas exigências no âmbito da gestão escolar, surgiu à necessidade de compreender se o Projeto Político Pedagógico apresenta os elementos do Planejamento Estratégico na escola, o que se tornou a pergunta norteadora deste trabalho. O crescente número de publicações no meio científico também comprova a relevância do tema. De acordo com o panorama de estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros, percebe-se o aumento do número de publicações entre os anos 2001 a 2011, atingindo de 66 a 247 dissertações e de 18 a 69 publicações de teses sobre o Projeto Político Pedagógico, o que pode-se observar com base no levantamento de produções acadêmicas, dissertações e teses dos Programas de Pós-graduação reconhecidos pela Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), feito nos dias 19 e 20 de dezembro de 2012, utilizando a palavra- chave “Projeto Político Pedagógico”. A tabela abaixo apresentam os resultados obtidos da pesquisa.

**Tabela- Número de publicações sobre o Projeto Político Pedagógico**

**(2001 – 2011)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ano | Nº de Dissertações | Nº de Teses |
| 2001 | **66** | **18** |
| 2002 | **117** | **30** |
| 2003 | **126** | **32** |
| 2004 | **148** | **32** |
| 2005 | **164** | **43** |
| 2006 | **183** | **41** |
| 2007 | **206** | **56** |
| 2008 | **189** | **63** |
| 2009 | **243** | **68** |
| 2010 | **218** | **73** |
| 2011 | **247** | **69** |
| Total | **1907** | **525** |

**Fonte: Banco de Teses da Capes (2012)**

Diante do exposto, entre teses e dissertações foram encontradas 2432 publicações, reduzindo o número de achados para 55, tendo como critério de busca a organização do trabalho pedagógico da escola. Foram excluídas pesquisas da área de Educação à Distância, Corporeidade e Fisioterapia, Ciências Contábeis, Educação Física, Reforma Agrária, Educação Profissional, Sistema Único de Saúde, Enfermagem, Odontologia, Direito, Pedagogia Corporal, Engenharia de Multimídia, Turismo, Nutrição, Agroecologia, MST, entre outros.

Mediante a um levantamento bibliográfico de artigos na página *Scielo* na internet, buscando-se por meio de palavras-chave Projeto Político Pedagógico, feito nos dias 16 e 17 de dezembro de 2012, foram encontrados 78 publicações, e destas foram resumidas a 06, respeitando o critério de seleção com base na organização do trabalho pedagógico e gestão escolar. Foram excluídas pesquisas da área de Enfermagem, Física, Educação Física, Psicologia, Educação à distância, Fisioterapia, Administração, Odontologia, Tecnologia da Informação e Comunicação, Educação Rural, Medicina, História e Saúde Coletiva.

Outro levantamento na página *Scielo* na internet, por meio de palavras-chave Planejamento Estratégico, feito no dia 03 de junho de 2013, foram encontrados 133 publicações, e destas foram resumidas a 12, com base no critério de seleção da área educacional, análise institucional, liderança e aprendizagem organizacional e avaliação de desempenho. Foram excluídas pesquisas da área de Segurança Pública, Saúde, Turismo, Indústrias, Transporte Rodoviário, Enfermagem, Moda, Petróleo e Gás, Construção Civil e Vigilância Sanitária.

Portanto, busca-se aqui compreender a função do PPP para o Planejamento organizacional da escola. Especificamente propõe-se: a) conceituar o planejamento estratégico no âmbito escolar; b) Sistematizar as funções do PPP; c) Analisar a aplicabilidade de mecanismos e ferramentas do planejamento estratégico na elaboração do PPP; d) Verificar o conhecimento dos gestores sobre planejamento. Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica iniciou-se com os respectivos fundamentos das referências encontradas no site S*cielo* e o tratamento das informações para responder a pergunta norteadora deste trabalho e atender os objetivos específicos.

Através dos estudos dos textos de alguns autores, dentre eles, Chiavenato (1993), Mintzberg (2004), Silva (2007), Costa (2007), Weindling (2006), Chiavenato (2003), Lacombe e Heilborn (2003), Drucker (2006), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), Senge (1990), Meyer (1988), Oliveira (1993), Bravo (2011), Lück (2000), Angulo (2007), Saul (1988), Jarzabkowski e Fenton (2006), Denis, Langley e Rouleau (2007), sobre planejamento organizacional e planejamento estratégico na escola, busca-se atender o primeiro objetivo específico referente aos conceitos do planejamento estratégico no âmbito escolar.

É relevante destacar que Weindling (2006), Lück (2000) e Silva (2007) tiveram o cuidado de destacar que os modelos apresentados não se devem compreender como modelo único. Devido ao fato de que o Planejamento Estratégico precisa atender a realidade de cada escola. Não pode existir um modelo único de um planejamento estratégico no âmbito escolar. Contudo pode-se exemplificar a realização prática.

Em se tratando do Projeto Político Pedagógico, busca-se os fundamentos de Libâneo (2004), Veiga (2003), Neto e Castro (2011), Vasconcellos (2002), Melo (2006), Bravo (2011), Costa (2007), Costa e Madeira (1997) para apresentar os elementos básicos do PPP para atender o segundo objetivo específico de sistematizar as funções do PPP.

Além dos fundamentos desses autores, foi acrescentado o estudo de Fonseca (2003) para realizar o terceiro objetivo específico de analisar a aplicabilidade de mecanismos e ferramentas de Planejamento Estratégico na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Para complementar esta pesquisa bibliográfica com um breve olhar empírico, aproveita-se o 1º Encontro de Extensão Universitária que faz parte do projeto intitulado “Gestão de Escolas Públicas do Ensino Fundamental de Aracaju[[2]](#footnote-2)”. Dedica-se à descrição da metodologia da pesquisa em campo em um capítulo específico. Desta forma, pode-se discutir com os gestores das escolas públicas municipais o conhecimento sobre planejamento, entre outros aspectos considerando o cotidiano escolar, no que concernem as oportunidades, ameaças e as práticas prioritárias da escola para realizar o quarto objetivo específico de verificar o conhecimento de gestores sobre planejamento.

Este estudo compõe-se, além desta introdução e das considerações finais, por cinco capítulos. O primeiro capítulo discute o planejamento organizacional trazendo os três tipos, sendo eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional, que são caracterizados por planejamento de longo, médio ou curto prazo. O segundo capítulo aborda o planejamento estratégico na escola, o Ciclo PDCA, a análise SWOT, Avaliação Institucional, modelo e aplicabilidade de planejamento estratégico. O terceiro capítulo procura trazer elementos básicos do projeto político pedagógico, sua fase de elaboração, autonomia e participação. O quarto capítulo descreve a metodologia da pesquisa de campo e o quinto capítulo relaciona a teoria aqui apresentada com a prática vivenciada através dos resultados da pesquisa de campo e um olhar empírico.

1. **PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Em geral, planejar é pensar antecipadamente à prática. Especificamente, “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência”. (CHIAVENATO, 1993, p. 367). Planejar envolve o levantamento de diagnóstico, a organização de objetivos e metas; as estratégias e procedimentos para orientar as decisões; organicidade na elaboração e implantação de planos, programas e projetos, assim como, avaliação e acompanhamento. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir do resultado das avaliações. (PADILHA, 2005).

O planejamento é indispensável e essencial às ações e aos desejos humanos. É uma técnica em busca de encontrar o melhor funcionamento de empresas, instituições, organizações grupais, entre outros. Na empresa ou na escola, o planejar requer reflexão, a qual está centrada na busca de respostas aos problemas, ou seja, planejar é uma ação a fim de solucionar algo.

O planejamento tem as funções de trazer maior racionalidade às decisões na organização e orientar as ações. (MEYER, 1988). Significa a “determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado [...] com base em objetivos, fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.162). É fazer com que “todos na organização remem na mesma direção” (MINTZBERG, 2004, p. 267).

Por a escola ser inserida num ambiente em constante mudança, o ato de planejar torna-se necessário como guia de orientação para servir de instrumento direcional nas decisões do cotidiano e ao processo de trabalho de todos que estão envolvidos na escola, ou seja, gestores, professores, funcionários, alunos, família e comunidade. Logo, planejar diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. (DRUCKER, 2006).

O planejamento é a direção do processo educacional e deve considerar a relação interna e externa da escola, em busca de melhores resultados na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos. Ele precisa determinar as prioridades, urgências, recursos e meios necessários para consecução das finalidades, metas e objetivos da educação. (MENEGOLLA; SANT’ANNA, 2003).

O planejamento é dividido em três níveis: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo).

As estratégias surgiram na atividade militar como o direcionamento de uma “ação conjunta, associada à decisão política, que fixavam objetivos e asseguravam os meios para a execução das operações reais”. (PARENTE FILHO, 2003, p. 29). A estratégia é originária de um cenário de guerra, “as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir”. (CHIAVENATO, 1993, p.183). Fica evidente que a estratégia teve seu enfoque no uso militar durante as batalhas. Posteriormente, a estratégia foi sendo utilizada no planejamento dos negócios como um instrumento para o crescimento e desenvolvimento da organização e recentemente nas escolas compreendida como uma organização que busca o alcance de determinado objetivo.

No planejamento da organização, ou seja, na área administrativa, a estratégia começou como “um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa”. (CHIAVENATO, 2003, 185). Esse comportamento da empresa envolve um direcionamento da organização e vários processos de pensamento. (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2004). Então, a estratégia elucida e expressa em termos claros o suficiente para tornar o planejamento formalmente operacional. (MINTZBERG, 2004).

No planejamento escolar, a estratégia surgiu para operacionalizar os objetivos do planejamento estratégico que se torna um instrumento que auxilia aos gestores no processo decisório na instituição de ensino. (COLOMBO, 2004). Teve a sua origem em universidades norte-americanas, no final da década de 1970, e a sua expansão foi atribuída a toda rede educacional a partir de 1985. Logo surgiram planos e programas estabelecendo metas de uma visão estratégica, determinando como e quando as ações dentro das instituições serão realizadas. (SILVA, 2007).

O planejamento estratégico é programação estratégica que traduz decisões em ações específicas. Ela possui três etapas: a primeira, a codificação, que esclarece e articula em termos claros como operacionalizar em detalhes, colocando-a em ordem adequada para ser enunciada na organização. (MINTZBERG, 2004).

A segunda etapa subdivide-se a estratégia em subestratégias, programas *ad hoc* (destinado a atender a uma necessidade específica ou resolver um problema imediato) e planos de ação.

[...] uma vez codificada, a estratégia pode ser elaborada: com suas consequências decompostas em uma hierarquia que começa com subestratégias, prossegue por meio de programas *ad hoc* de várias naturezas e termina com planos de ação específicos, determinando o que as pessoas devem fazer para realizar a estratégia pretendida. (MINTZBERG, 2004, p.269).

A terceira etapa converte-se as subestratégias em programas e planos de operações rotineiras na organização. E a passagem de codificação e elaboração para as de orçamentos e objetivos, isto é, o controle da operacionalidade.

Como já foi dito, a essência do planejamento estratégico é produzir as estratégias necessárias para permitir o sucesso em um ambiente de constante mudança. Nesse sentido, a essência desse planejamento é a criação de um conjunto de iniciativas que permitam manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma série de descontinuidades, ameaças inesperadas e mudanças surpreendentes na organização. (KELLER, 1997).

Planejar é como

arremessar uma flecha em direção a um alvo. Se a situação estiver relativamente estável, ou seja, se o alvo for imóvel, você estiver e houver pouco vento, é razoavelmente fácil acertá-lo. Porém, se a situação for imprevisível, o alvo estiver se movimentando e você estiver se mexendo, um míssil guiado é um meio mais útil de atingi-lo. O míssil não voa em linha reta, mas usa um sistema de *feedback* para verificar constantemente a posição relativa entre o alvo e ele, e então ajusta sua direção de acordo com isso. (WEINDLING, 2006, p.225).

As escolas se caracterizam com situações imprevisíveis e se tratando da implantação de um pensamento estratégico, quase sempre, poderão surgir dificuldades a serem vencidas com habilidade, essencialmente se as mudanças envolverem posturas e atitudes. Existe a dificuldade de “pensar o impensável” pensar o que nunca foi imaginado antes, aquilo que não se ajusta aos modelos mentais[[3]](#footnote-3). (COSTA, 2007, p. 21). Além dessa dificuldade, existe a oportunidade que passa à frente e não é percebida, pois “não se vê aquilo que não se espera ver”. (COSTA, 2007, p. 21).

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Então, o planejamento estratégico permite identificar problemas da organização e buscar soluções, proporcionando sustentação metodológica para determinar a melhor direção a ser seguida pela organização escolar, visando à interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada num ambiente de mudanças frequentes.

Costa (2007) apresenta os indicadores da pesquisa da Bain e Compay (2006 *apud* Costa 2007) ao perguntar a executivos, a princípio, da América do Norte, Europa e Ásia, em 1996 sobre as ferramentas gerenciais que eles mais utilizavam em suas empresas. Eles declararam que 89% era o planejamento estratégico. Posteriormente, ele repetiu a mesma pesquisa, em 1999, nos Estados Unidos, Canadá e América do Sul e Europa e obteve como resultados: nos Estados Unidos e Canadá, o Planejamento Estratégico ocupou o primeiro ranking com 92%; a América do Sul e a Europa o planejamento estratégico ficou no segundo ranking com 77% a 83%.

É bom, contudo, destacar que o planejamento estratégico não é garantia de sucesso automático na empresa, assim como, no contexto escolar. Mas vale ressaltar que essa ferramenta viabiliza um direcionamento nas ações pretendendo obter resultado em um determinado período de tempo considerando as especificidades, realidade e particularidades de organização.

Haja vista que o planejamento estratégico é de longo prazo, entende-se que ele é insuficiente se for trabalhado de forma isolada, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. Assim, o planejamento tático representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos (CHIAVENATO, 1994).

O Planejamento Tático é desenvolvido a partir dos níveis organizacionais inferiores, com a finalidade de utilizar eficientemente os recursos disponíveis para o atendimento dos objetivos propostos, tendo por “objetivo otimizar determinada área de resultado [...]" (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Portanto, o planejamento tático trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico com a finalidade de consecução de objetivos previamente fixados. E que se executa esse planejamento tático através de um planejamento operacional. O planejamento operacional deve descrever “os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos e; os responsáveis pela sua execução e implantação” (OLIVEIRA, 1993, p.38).

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, têm-se os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Em outras palavras, no planejamento operacional deve conter a maneira de fazer, ou seja, o procedimento (método), orçamento (recursos), programação (tempo) e regulamento (comportamento).

1. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA**

No Brasil, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é um exemplo de Planejamento Estratégico, que se apoia na racionalização e na eficiência administrativa. Ele se torna um instrumento que busca elevar o compromisso dos gestores, professores e outros funcionários da escola com resultados educacionais, visando à melhoria do ensino, aprendizagem dos alunos, modernização da gestão e fortalecimento da autonomia. Este plano deve ser elaborado segundo o Plano de Ações Articuladas (PAR) e faz parte do programa de gestão escolar FUNDESCOLA.

O FUNDESCOLA tem a missão de promover a autonomia e melhorar a qualidade do ensino fundamental. Ele busca a permanência das crianças na escola pública e sua estratégia crucial é “fortalecer a capacidade técnica das secretarias de educação, a gestão das escolas e a participação da comunidade na vida escolar”. (FONSECA, 2003, p.303). O PDE-Escola é um projeto do FUNDESCOLA, e para que se alcance a eficiência, o estado, município e escola são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da implementação do projeto.

O PDE-Escola tem a intenção que todos trabalhem com os mesmos objetivos. É através dele que as instituições de ensino possuem apoio financeiro para os projetos que elas pretendem desenvolver. É uma ferramenta de auxílio para as escolas públicas definirem os caminhos para melhorar a qualidade de seus serviços e garantir as melhores condições de aprendizagem (BRASIL, 1999). Ou seja, o PDE-Escola é considerado um fator relevante para independência operacional da escola. Sua forma de utilização deve ser definida em coletividade seguindo a ordem de prioridades da escola. Em outras palavras exige uma ligação entre administração escolar e práticas pedagógicas entre as propostas pedagógicas com as circunstâncias específicas da escola.

Os processos de planejamento previstos do PDE-Escola envolvem: diagnóstico, organização, trabalho conjunto, análise de dados, definição de atribuições, execução e monitoramento, além de apresentar, valores, missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias, metas e plano de ação. (ROMÃO, 1999). Esses processos são semelhantes ao do projeto político pedagógico, como será visto no próximo capítulo.

Os objetivos estratégicos servem para definir o local que deve concentrar maior esforço para obter melhores resultados no cumprimento das metas previstas e os caminhos necessários para atingir o que foi planejado. Para obter melhores resultados, além do planejamento, é fundamental o envolvimento na participação de todos os segmentos, fazendo a relação do ambiente interno e externo, onde as escolas reconhecem seus problemas e desafios possíveis de superá-los com base na realidade social de cada instituição. Exige-se, por isso, no programa PDE-ESCOLA a participação da comunidade escolar. Isso mostra que o planejamento estratégico poderá ser elaborado e modificado respeitando as decisões em coletividade.

Além disso, vale aqui lembrar a política educacional do Programa Dinheiro Direto na Escola(PDDE) do Ministério de Educação (MEC). Ele oferece assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantida por entidades sem fins lucrativos para melhorar a infraestrutura física e pedagógica, reforçando a autogestão escolar para elevar os índices de desempenho da educação básica. (BRASIL, 2008). Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse. Em seguida apresentam-se os conceitos básicos de planejamento estratégico, tais como: visão, missão, objetivos, metas, estratégias, plano de ação. Depois, os modelos lineares.

2.1 MODELO DE WEINDLING

O modelo de Weindling (2006) mostra o processo de planejamento estratégico em oito etapas.

A primeira etapa é identificada como prontidão e preparação e envolve o grau de comprometimento das partes interessadas, ou seja, os gestores, funcionários, professores, alunos, pais, e comunidade. No tocante ao grau de comprometimento existente com o processo de planejamento, a duração do processo e as informações necessárias para auxiliar o processo.

A segunda etapa é construída com base nos valores e na visão. Nesta etapa reflete-se em coletividade sobre os objetivos a serem alcançados. Fica evidente que “os gestores, coordenadores e supervisores, no desempenho de suas funções, devem ter a visão clara de suas atividades e ligá-las à missão das organizações escolares, para que possam promover no dia a dia as mudanças necessárias nas suas conduções”. (BRAVO, 2011, p. 153).

|  |
| --- |
| Prontidão e preparação |
|  |
| Construção de visão e valores |
|  |
| Análise das partes envolvidas |
|  |
| Análise SWOT |
|  |
| Análise de lacunas |
|  |
| Estabelecimento de prioridades |
|  |
| Produção de um plano |
|  |
| Planos de ação |

|  |
| --- |
| Monitoramento e Avaliação |

**Quadro 1: O processo de Planejamento Estratégico**

**Fonte: WEINDLING (2006)**

A visão envolve perguntar “o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize”. A “visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos do presente”. (COSTA, 2007, p.13). Este é um desafio a vencer, ou seja, ele diz que o desafio é pensar primeiro no futuro desejado e através desse pensamento, usar a atualidade para concretizar.

Deve estar congruente aos valores da organização e refletidos na cultura. Várias técnicas podem ser usadas para uma auditora de valores em uma escola, essas técnicas envolvem entrevistas para conhecer as crenças pessoais sobre como a escola deve funcionar, do que gosta e não gostam na escola, as crenças pessoais sobre ensino e aprendizagem e os valores que entendem ser necessários ao estilo de trabalho e mudança na organização. E os valores são refletidos na cultura, através da maneira pela qual a organização executa seu trabalho e faz parte do centro de decisões organizacionais. (WEINDLING, 2006). Se o funcionário reconhece sua própria visão pessoal na visão da organização, o trabalho terá um significado maior.

A terceira etapa trata da análise das partes envolvidas, na qual serão observados os grupos que tem interesse na escola, o grau de comprometimento das partes interessadas dentro e fora da escola, com o propósito de garantir que valores e expectativas sejam levados em consideração de forma mais sistemática.

A quarta etapa é a análise SWOT. Essa ferramenta busca categorizar os resultados da análise institucional por pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da escola. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras ‘Strenghts’ (forças), ‘Weaknesses’ (fraquezas), ‘Opportunitties’ (oportunidades) e ‘Threats’ (ameaças). Traduzida como FOFA [...] considerada uma ferramenta de grande utilidade para as organizações brasileiras. (BRAVO, 2011, p.115). A matriz foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos. (RODRIGUES, et al., 2005).



**Quadro 2: Análise SWOT**

**Fonte: RODRIGUES, et al (2005, p.489).**

Como indica o quadro acima, ela é utilizada como análise de ambiente interno (fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). Serve de base para gestão de uma organização tanto empresarial quanto escolar e serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica de uma organização, seja ela empresa ou escola, no ambiente em que atua e é considerado um fator importante no crescimento e desenvolvimento organizacional. (MCCREADIE, 2008).

A análise SWOT considera pontos fortes, fracos internamente às áreas escolares e externamente através dos aspectos políticos, econômicos, social, tecnológico e educacional.

Trazendo esta ferramenta para o contexto escolar, a escola deverá diagnosticar os fatores internos da escola, ou seja, as suas forças e fraquezas em seu interior. Por exemplo: supõe-se que existem vários materiais que podem ser reciclados ou restaurados para os alunos numa escola, a existência desses materiais é considerada um ponto forte; mas, a escola não ter conhecimento técnico para saber usar tais materiais em prol dos alunos e da escola, é analisada como ponto fraco. Agora passando para a análise externa levando este mesmo exemplo, na análise existem as oportunidades e as ameaças, ou seja, a escola poderá escrever um projeto sobre a relevância da reciclagem e restauração para ser anexado no PDE-Escola para conseguir a verba e aplicar no projeto. Mas antes, o PDE-Escola será avaliado. Os critérios dessa avaliação podem considerar como ameaça, por conta da não aprovação do Projeto diante dos recursos escassos.

Bravo (2011) mostra um diagrama de elementos exemplificando fatores internos ou externos da escola.

|  |  |
| --- | --- |
| **Forças (+)** | **Oportunidades (+)** |
| Aquilo que a escola deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, isto é, tem governabilidade sobre elas, e executa bem. Exemplos de ***forças*:**   * Boa imagem da escola junto aos alunos, pais e comunidade; * Bom sistema de informações gerenciais; * Colaboradores comprometidos; * Liderança forte e atuante; * Cultura de planejamento; * Qualidade do ensino; * Experiência acumulada etc; * Conhecimento/ propriedade no ensino. | Situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecida a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola. Exemplos de ***oportunidades:***   * Facilidade de acesso a novas tecnologias; * Disponibilidade de maior volume de recursos para a escola; * Maior preocupação dos pais e da comunidade com a qualidade dos egressos; * Cursos oferecidos pela Secretaria de Educação etc; * Credibilidade na sociedade. |
| **Fraquezas (-)** | **Ameaças (-)** |
| Aquilo que a escola deveria estar fazendo e não está fazendo ou não está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, mas executa mal. Os pontos fracos devem ser entendidos com a conotação positiva de oportunidades de melhoria para a escola.  Exemplos de ***fraquezas***:   * Ausência de objetivos e metas claras; * Desmotivação dos colaboradores; * Clima de desconfiança; * Ausência de um sistema de informações gerenciais; liderança fraca; * Acompanhamento deficiente dos alunos etc. | Situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter o seu impacto minimizados. As ameaças são situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não a escola, dependendo de suas condições internas de neutralização.  Exemplos de ***ameaças***:   * Instabilidade política dos dirigentes; * Greves; * Pressão por vagas; * Falta de autonomia; * Baixo nível de preparação dos alunos que ingressão etc; * Recursos político governamental sem controle. |

**Quadro 3: SWOT**

**Fonte: BRAVO (2011, p.116)**

Contudo, a função do SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos internos. A categorização ajuda a pensar sobre como fazer o uso dos seus pontos fortes, superar os pontos fracos, explorar as oportunidades e enfraquecer as ameaças. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Ao perceber um ponto forte, este deve ser destacado ainda mais e ao perceber um ponto fraco, este deve ser encerrado ou pelo menos minimizado seu efeito. E com relação ao ambiente externo, o autor reconhece-o como um ambiente difícil de ser controlado, mas aponta que é possível ser monitorado para que as ameaças possam ser evitadas quando possíveis. (BRAVO, 2011).

Após completar esta análise, “será necessário pensar sobre fazer uso de seus pontos fortes, superar os pontos fracos, explorar as oportunidades e enfraquecer as ameaças”. (WEINDLING, 2006, p. 233). Em outras palavras, esta forma de diagnóstico ajuda na formulação de estratégias.

A quinta etapa refere-se à análise de lacunas para determinar a visão futura da organização com base na realidade atual. A sexta etapa deverá selecionar prioridades, pois não é possível fazer tudo em tempo limitado e recursos escassos.

A sétima e a oitava etapas estão relacionadas a elaboração e execução do plano de ação que deverá expor um resumo dos processos anteriormente descritos acerca das questões essenciais e produzir uma planilha para o planejamento de atividades abordando a área do foco, os objetivos, tarefas e atividades, linha do tempo, recursos, responsabilidades, restrições e avaliações.

Para todo processo do planejamento estratégico deve passar por monitoramento. O monitoramento é averiguar se a execução está como planejado. Além disso, ele exige uma avaliação dos resultados. Ambos devem ser analisados periodicamente durante todo o ciclo. (WEINDLING, 2006).

Esse modelo de Weindling (2006) traz a construção da visão e dos valores antes do diagnóstico organizacional, o que o acontece ao contrário nos outros modelos a seguir e também não traz a localização dos objetivos estratégicos e nem da missão. Aborda-se a seguir o modelo de planejamento estratégico no contexto escolar apresentado por Lück (2000). Essa autora também opera com os conceitos básicos até então apresentados. Porém, o seu modelo coloca as fases numa ordem diferente.

2.2 MODELO DE LÜCK

O modelo de Lück (2000, p. 9), comparado ao modelo de Weindling (2006), traz visão e valores antes da realização do diagnóstico. Não explicita a avalição dos resultados. Esse modelo, apesar de ter várias sequências, divide-se em duas seções: a primeira é através da análise interativa do ambiente interno e externo da escola com a pesquisa quantitativa que dimensiona as questões analisadas, e a qualitativa em examinar os significados e desdobramentos. A segunda etapa, após a análise do contexto da escola, se formula missão, visão e valores. (LÜCK, 2000).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interno→ | **ANÁLISE DE AMBIENTES** | ← Externo |
| **Bases Conceituais**  **Pesquisa Qualitativa**  **Pesquisa Quantitativa** |
| **Missão, visão de futuro e valores** |
| **Objetivos estratégicos** |
| **Plano operacional** |
| **Estratégias, Metas, Plano de ação** |

**Quadro 4 Modelo de Planejamento Estratégico no Contexto Escolar**

**Fonte: LÜCK (2000)**

A missão da escola “define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão”, ou seja, a sua razão de ser para contribuir na sociedade. (DRUCKER, 2006, p.28).

O planejamento no contexto escolar inspira o modo de ser e de fazer da coletividade da escola, “consiste numa declaração objetiva e direta que define a natureza da escola e suas atividades seus propósitos amplos e duradouros, que individualiza e distingue sua razão de ser, em relação a outras instituições do mesmo tipo”. (LÜCK, 2000, p. 10).

Percebe-se que embora os modelos até agora apresentados possuam sequências levemente diferenciais no que concerne ao diagnóstico e monitoramento, a saber: Weindling (2006) traz a visão e os valores antes do diagnóstico e aborda o monitoramento e a avaliação para todo o processo. Já Lück (2000) traz o diagnóstico (análise de ambientes) antes da definição da visão e dos valores, e também não traz o monitoramento e avaliação. Em contrapartida, tem o processo semelhante para a mesma finalidade em torno do planejar estrategicamente para melhorar o desempenho das instituições através de planos operacionais e planos de ação.

Ambas descrevem o planejamento que apenas representa uma fase na gestão organizacional. O ciclo inteiro da gestão estratégica abrange, como mostra o modelo analítico do PDCA, além do planejamento, ainda fases ou etapas, a execução, verificação e atuação.

2.3 CICLO PDCA

O ciclo PDCA apresenta quatro fases: Plan (planejamento), Do (execução), Check (verificação), Act (atuação corretiva). Vale ressaltar que se trata de uma divisão analítica. De fato, as fases não ocorrem linearmente, mas simultaneamente num processo contínuo.

**Action**

**Plan**

Previsibilidade

Diagnóstico e tomada de decisão sobre objetivos e metas

Atução no processo em função dos resultados

Determinação dos métodos para alcançar as metas

Educação e treinamento

Verificação dos efeitos do trabalho executado

Treinamento no trabalho e supervisão

**Do**

**Check**

Execução do trabalho

Avaliação da efetividade

**Quadro 5: Ciclo PDCA**

**Fonte: BRAVO, 2011**

A primeira fase está relacionada ao planejamento que se estrutura através da definição do problema, com base em documentação, levantamentos e observações do ambiente interno e externo, estratégias e plano de ação. Decide-se o que se pretende alcançar a partir de uma visão ampla de vários pontos de vistas das pessoas. (BRAVO, 2011).

A segunda fase está a execução do plano de ação. Nesta fase se qualifica as pessoas envolvidas, ou seja, educa e capacita os funcionários para melhor desempenho nas suas atividades. Todos precisam estar aptos a desenvolver suas funções e competências necessárias no contexto ao qual elas estão inseridas. Isso pode ser concretizado através de reuniões, palestras, manuais de capacitação e capacitação no trabalho.

Na terceira fase ainda abrange a execução do trabalho. Esta fase se verifica os resultados alcançados. Os dados coletados na execução comparam-se os resultados desejados, ou seja, pela meta formulada. Busca-se identificar possíveis obstáculos que podem reduzir os resultados desejados. Esses obstáculos serão corrigidos.

Na quarta fase, isto é, a atuação, é a fase de fazer correções dos problemas e aperfeiçoar as melhorias e inovações. Essa fase ocorre com a elaboração de gráficos e alteração do plano, estabelecendo um novo procedimento operacional. Então, analisa os resultados e as etapas executadas e recapitula todo processo de solução do problema. Após a correção se pode esclarecer a consolidação do plano de ação.

Essa última fase não finaliza o ciclo, ele está em constante movimento, contínuo passando por todas as fases novamente para que não voltem a reaparecer problemas anteriores. Com isso, poderá fazer com que a organização escolar mantenha-se com a metodologia atualizada, com a busca de competência constante, a fim de obter uma maneira eficiente e viável de melhorias e inovações à disposição das necessidades educacionais.

Vale destacar que a primeira e a terceira fase do PDCA subtende-se a avaliação institucional. A avaliação institucional é ação estratégica de diagnóstico e verificação dos resultados do trabalho realizado. Contribui para que os saberes dos diversos atores envolvidos na escola sejam agrupados e conhecidos como verdadeiro, avivando a qualidade das trocas subjetivas que ocorrem na escola. É uma ação que se orienta pelas “estratégias de compromisso” com o direito dos alunos aprenderem. (ANGULO, 2007).

Numa escola democrática, avaliar é analisar o processo educacional considerando os anseios da comunidade escolar, suas sugestões e críticas e assim redefinir metas e diretrizes. Avaliar deve ser considerada como um processo. Pensar a avaliação institucional da escola é pensar a sua função social, é pensar como avançar num processo de gestão democrática, é pensar para além de entender a educação simplesmente como indutora da qualidade ou um controle qualquer de um produto, é muito mais que isso.

A avaliação institucional é diferenciada da avaliação da aprendizagem dos alunos, elas podem até estar relacionadas, mas são interdependentes. Essa relação pode ajudar a explicar alguns aspectos institucionais que podem interferir diretamente na aprendizagem dos alunos. Assim como, os resultados das avaliações dos alunos podem ser um referencial para a avaliação da instituição. Avaliar não consiste, pois, necessariamente, em medir desempenho, mas em dizer da adequação, ou não, ao desempenho que se podia esperar dessa escola.

Então percebe-se que a avaliação institucional está explicitamente interligada com a gestão estratégica. Ela é um exercício de releitura da situação escolar, apoiada em distintas evidências realizadas durante o processo, a qual permite que se revejam rumos e se alterem procedimentos ao passo que julgue ser necessário com base nos resultados da avaliação. Resta verificar se o planejamento estratégico, aqui apresentado e comentado com base de autores da área administrativa e educacional, se reflete na proposta de dois documentos escolares, isto é, do PDE-Escola e PPP.

Por fim, o modelo de Silva (2007) que analisa a proposta do planejamento do PDE-Escola, e elaborou um quadro comparativo mostrando as exigências do planejamento empresarial e do PDE-Escola.

|  |  |
| --- | --- |
| Planejamento Estratégico Empresarial | Planejamento Estratégico no PDE-Escola |
| Análise da Situação Interna e Externa | Levantamento do Perfil de Funcionamento da  Escola, com indicadores internos e externos |
| Diagnóstico das Questões mais Importantes | Diagnóstico dos Pontos Fortes e Fracos da  Escola |
| Definição da Missão Institucional,  Articulação dos Objetivos e Criação de uma  Visão de Sucesso Almejado | Definição da visão estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos) |
| Desenvolvimento de Estratégias para  Alcançar esse Sucesso e elaboração de  Calendário para Executar as Estratégias | Elaboração do Plano de Suporte Estratégico, com Estratégias, Metas e Plano de Ação. |
| Mensuração e Avaliação dos Resultados | Implementação dos Planos, acompanhamento  e avaliação de sua Execução. |

**Quadro 6: Modelo de Planejamento Estratégico Empresarial e o**

**Planejamento Proposto pelo PDE**

**Fonte: SILVA (2007)**

O planejamento estratégico no PDE-Escola traz as mesmas características do planejamento estratégico empresarial. (SILVA, 2007). Contudo, reconhecendo de que se trata de áreas tão diversas, em alguns aspectos, considera-se pertinente refletir sobre a aplicabilidade de modelos de planejamento estratégico empresariais em âmbito escolar.

* 1. APLICABILIDADE DE MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAIS EM ÂMBITO ESCOLAR

Autores como Weindling (2006), Lück (2000), Silva (2007) mostraram que elementos do planejamento estratégico podem ser traduzidos do ambiente empresarial para o ambiente escolar. Aumenta o número de publicações na área educacional que opera com conceitos básicos do planejamento estratégico. Sobretudo, quando se trata de pesquisa sobre atuais políticas em prol da gestão escolar. Contudo, a tradução não é uma tradução “literária”, ou seja, a aplicação dos conceitos exige uma adaptação as características da organização escolar. Isso também aponta os autores acima citados.

Carreiro (1995) assegura que a gestão da escola não pode seguir a lógica do mercado porque educação não é mercadoria, não é empresa mercantil e nem fábrica, se assim fosse deixaria de ser escola. Aluno não é consumidor, ele possui competências e habilidades que devem ser promovidas pela escola durante o processo educacional. Por isso não pode ser guiada pela mão invisível do mercado, dos interesses das concorrências ou das metas econômicas.

Já Mezomo (1994) defende que a escola e a empresa, apesar de ser diferentes, têm uma série de características comuns. Tanto a escola quanto a empresa oferecem serviços e produtos à comunidade, tem a missão a cumprir no sentido de atender as necessidades das pessoas que de qualquer maneira são clientes.

Mas é justamente esse aspecto, citado por Mezomo, que se revela uma diferença entre empresa e escola no que diz respeito ao planejamento estratégico, pois, enquanto nas empresas privadas a finalidade do lucro permite estabelecer uma visão clara e precisa, o empreendimento “é mais difícil, para as escolas, alcançar o mesmo nível de clareza e especificidade na prática” (HALLINGER; SNIDVONGS, 2008, p. 24).

Embora, seja possível substituir o “lucro” da empresa, pelo benefício da “aprendizagem” do aluno e da “qualidade social da educação”, as organizações escolares têm uma dificuldade maior para alcançar consenso na definição de objetivos, a partir das quais seja possível definir metas mensuráveis com prazos precisos para o alcance dos resultados. A escola atende diversos objetivos, tanto de caráter social como econômico. A escola contribui na integração dos indivíduos na sociedade e no desenvolvimento pessoal de cada um, como também os prepara para o mercado de trabalho.

Além disso, caracteriza-se a escola pela autonomia dos seus profissionais. Ao contrário da empresa, o colaborador da escola tem maior autonomia, aliás, precisa ter maior autonomia, ou seja, cada profissional da escola precisa ter a autonomia para tomar decisões devido ao perfil do seu âmbito de ação. A autonomia profissional “torna-se lógico pensar em termos de uma estratégia pessoal para cada profissional” (MINTZBERG, 2006, p. 224). Professores, por exemplo, aprendem modelos de atuação, mas, devido à situação peculiar em cada sala de aula, precisam decidir qual modelo se melhor aplicará. Não se pode induzir um modelo único/um padrão único diante da diversidade e complexidade de situações pedagógicas.

De fato, as escolas são organizações que tendem a se configurar como burocracias profissionais. A característica distintiva desse tipo de configuração organizacional é que nela se “contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho” (MINTZBERG, 2006, p. 213). Esse controle sobre o próprio trabalho permite ao docente agir de modo autônomo em relação aos colegas, mas em interação direta com o público a que serve. Nesse contexto, os educadores tendem a ser mais “motivados pelo crescimento social da criança do que por resultados mensuráveis alcançados por suas escolas enquanto organizações” (HALLINGER, SNIDVONGS, 2008, p. 24).

Desse modo, a escola é uma organização pluralística. Os contextos organizacionais pluralísticos são “caracterizados por três aspectos principais: múltiplos objetivos (autonomia), poder difuso (descentralização) e processos de trabalho baseados no conhecimento” (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007, p. 179).

O planejamento estratégico nas organizações pluralísticas resulta de um processo em que as estratégias “representam o efeito cumulativo dos projetos ou das ‘iniciativas’ estratégicas que seus membros estão em condições de convencer sua implementação” (MINTZBERG, 2006, p. 224).

Esses contextos costumam ser “moldados por interesses e objetivos divergentes de diferentes grupos dentro e fora da organização” (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006, p. 631). Por isso, interessa-se aqui de que forma o PPP considera estes aspectos específicos da organização escolar. Descreve-se, no próximo capítulo, a função do PPP e a forma da sua elaboração para verificar em que medida o PPP apresenta elementos do planejamento estratégico.

1. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

O Projeto Político Pedagógico- PPP é compreendido como instrumento de organização da escola. Considerando o que já está instituído e atendendo o instituinte. O instituído se refere às normas legais determinadas pelos órgãos oficiais, enquanto o instituinte se refere à organização da escola criada pelos próprios membros da instituição no seu cotidiano, essa organização envolve planejamento (LIBÂNEO et al, 2003).

O PPP é um documento que facilita e organiza as atividades em suas especificidades, níveis e modalidades. Não existe um modelo oficial, cada instituição elabora seu projeto a sua maneira, se recomenda que ele envolva a situação atual da realidade da escola, é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente. Além disso, o PPP é visto como um procedimento de ação e interferência sobre as problemáticas identificadas no contexto escolar.

O PPP é entendido como um documento programático que reúne as ideias cruciais, os fundamentos, as orientações curriculares e organizacionais de uma instituição educativa e registra os resultados de processos decisórios sobre aspectos básicos do ensino e aprendizagem, além de especificar a estrutura administrativa e os processos de decisão. A participação é o fundamento de uma escola democrática. Ela pode ocorrer de forma direta ou indireta (representativa), o PPP esclarece como são tomadas as decisões, mas em ambos os casos ela traz uma situação nova para o sistema educacional, isto é, a resposta aberta diante dos desafios educacionais.

A gestão democrática “é uma prática político pedagógica que procura estabelecer mecanismos institucionais capazes de promover a participação qualificada dos agentes educacionais e demais setores interessados na ação educativa”. (NETO; CASTRO, 2011, p. 754). Isso requer um engajamento coletivo. Entende-se que engajamento coletivo é uma das maneiras de se conhecer a real necessidade dos educandos e educadores daquela comunidade acadêmica na qual estão inseridos, pois cada um pode expor suas opiniões, suas necessidades, suas angústias e sugerir melhorias.

Essa participação visa promover o envolvimento dos pais, alunos, profissionais da educação, funcionários, comunidade e outras partes interessadas (*stakeholders*) o que resulta na elaboração e execução do PPP considerando cada realidade local. “É o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e, através disto, permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade e com os órgãos dirigentes” (VASCONCELLOS, 2002, p. 21).

A participação da comunidade favorece a construção de uma escola mais significativa e adequada à realidade social do aluno, ao passo em que o compartilhamento de experiências com a população ajuda na criação de estratégias de acesso e permanência e na própria organização das práticas educativas.

Reconhece-se aqui a ênfase na participação na elaboração do PPP. É um aspecto fundamental diante da característica destacada no capítulo anterior, isto é, da organização pluralística. Para que se permita, por um lado, a autonomia profissional e garanta, por outro lado, o funcionamento coletivo da escola, exige-se que todos profissionais participem no planejamento da escola. É importante que seja registrado no projeto o sentimento das pessoas, as vivências durante o processo de construção, a subjetividade dos grupos, ou seja, inserir o maior número de informações possíveis para que a história da escola possa ser escrita, incluindo-se ai não só o que já estava instituído, como também o resultado do instituinte.

Alguns indicadores são fundamentais para que uma escola seja democrática, entre eles, pode-se destacar a autonomia escolar, a descentralização do poder que rompe as hierarquias e promove o trabalho coletivo, a democratização da gestão na representação social em conselhos e colegiados, a escolha dos dirigentes por processo de eleição num processo verdadeiramente democrático e por fim, a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, não apenas considerando o conselho escolar, mas fundamentalmente criar espaços e abrir possibilidades de incluir a todos no projeto político pedagógico. (MELO, 2006).

A construção do projeto da escola demanda a definição de princípios e estratégias concretas. Este deve partir de uma avaliação objetiva dos interesses e perspectivas da comunidade e definir objetivos a serem alcançados em longo prazo. A reflexão sobre a prática pedagógica docente e a garantia de avaliações periódicas a fim de redimensionar as propostas também devem ser práticas contínuas na instituição escolar.

Nesta perspectiva, o PPP pretende trabalhar em coletividade buscando soluções e alternativas de inovações e melhorias no âmbito escolar, definindo a direção das ações a serem desenvolvidas, com base na realidade externa e interna, favorecendo os resultados com eficácia dos processos formativos na educação. (VEIGA, 2003).

O PPP é como “um instrumento de avaliação entre fins e meios que faz o ordenamento de todas as atividades pedagógicas, curriculares e organizativas da escola, tendo em vista os objetivos educacionais”. (LIBÂNEO, 2004, p.72) Entende-se também que o PPP é:

Um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003, p. 275).

Alguns questionamentos devem ser respondidos pela comunidade para definir seu PPP: O que a escola faz? Para quem a escola faz? Como a escola faz? Assim, a escola poderá perceber as necessidades que deve satisfazer, os serviços a oferecer, os beneficiários e a maneira que deve atender. (BRAVO, 2011).

O PPP contém a visão da escola. A visão sinaliza o que a escola pretende ser no futuro. Definir os objetivos da educação significa definir a missão da escola e os valores descrevem como a escola pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua missão e visão. Como exemplo: a inovação, respeito, participação, ética, criatividade, igualdade, entre outros.

Além da visão e missão ao longo prazo, o PPP define objetivos e metas de médio e curto prazo com base nas necessidades, obstáculos e perspectivas da comunidade, dos alunos, professores, direção, pais e demais funcionários. (BRAVO, 2011).

* 1. ELEMENTOS BÁSICOS

São elementos fundamentais do projeto político pedagógico: concepção de que as escolas são socialmente determinadas, a reflexão em definir a sua identidade por meio de projeto, a ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo, a participação dos atores e grupos envolvidos no ato educativo. (COSTA; MADEIRA, 1997).

Especificamente, devem estar presentes no PPP: a contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares, o diagnóstico da situação atual, os objetivos gerais, a estrutura de organização e gestão, as propostas curriculares, proposta de formação continuada de professores, proposta de trabalho com pais, comunidade e outras escolas de uma mesma área geográfica, e por fim, as formas de avaliação do projeto. Considerando que tipo de escola necessária, os objetivos e metas que correspondem às necessidades da comunidade escolar e o que precisa atender em termos de formação dos alunos para a autonomia, cidadania e participação. (LIBÂNEO, 2004). O autor sugere o seguinte roteiro:

1. Contextualização e caracterização da escola.
   1. Aspectos sociais, econômicos, culturais, geográficos;
   2. Condições físicas e materiais;
   3. Caracterização dos elementos humanos;
   4. Breve história da escola (como surgiu, como vem funcionando a administração, a gestão, a participação dos professores, visão que os alunos e pais têm da escola).
2. Concepção de educação e de práticas escolares:

2.1 Concepções de escola e de perfil de formação dos alunos;

2.2 Princípios norteadores da ação pedagógico-didática.

3- Diagnóstico da situação atual:

3.1 Levantamento e identificação de problemas e necessidades a atender;

3.2 Definições de prioridades;

3.3. Estratégias de ação, escolha de soluções.

4- Objetivos gerais

1. Estrutura de organização e gestão:

5.1 Aspectos organizacionais;

5.2 Aspectos administrativos;

5.3 Aspectos financeiros;

6- Propostas curriculares. (LIBÂNEO, 2004, p.165)

O primeiro tópico é contextualização e caracterização da escola que deve ser considerada em todos os aspectos envolvendo a realidade da comunidade escolar, a localização, a história da escola, as relações da escola com a comunidade e com a secretaria de educação, a sensibilização, entre outros.

No segundo tópico é a concepção de educação e práticas escolares que devem trazer os principais projetos em andamento e o material escolar.

No terceiro tópico, diagnóstico da situação atual apresenta o desempenho da escola nos níveis de ensino ofertados.

No quarto tópico os objetivos gerais da escola precisam contemplar metas claras e definidas, estabelecendo prazos em que cada uma deve ser atingida.

No quinto tópico, a estrutura de organização e gestão envolve o tamanho da escola, a organização do espaço, o número de salas, o número de alunos por turma, as especificidades desses alunos, a quantidade de professores e de funcionários, o número de pessoal administrativo, os níveis e modalidades de ensino oferecido, os turnos de funcionamento, as autonomias: pedagógica, financeira e administrativa, as fontes de recursos, a enumeração dos problemas que podem ser resolvidos prioritariamente e as reuniões pedagógicas.

No sexto tópico são as propostas curriculares que viabilizarão a realização do ensino-aprendizagem como caminho norteador para atender as necessidades educacionais de todos os alunos.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PPP

Dentro da esfera governamental convivem duas concepções antagônicas de gestão educacional. Com base nos aspectos, elementos, modelos, características já vistas nos subitens ou capítulos anteriores, compreende-se aqui ao contrário do que afirma a autora acima, o Planejamento Estratégico não deve ser considerado como concepções antagônicas ao PPP. (FONSECA, 2003).

Logo, entende-se que a intenção da existência do PDE-Escola possa ter surgido para incentivar as escolas possuírem a sua proposta pedagógica atualizada. Já que o PPP nem sempre é usado como ferramenta de gestão. Além de ser um documento de difícil acesso ou às vezes até inexistente.

A aplicabilidade de mecanismos e ferramentas do planejamento estratégico corresponde aos elementos da construção do PPP, estão relacionadas em todos os aspectos de planejamento. São eles: diagnóstico da escola que envolve contextualização, caracterização da escola, observação dos aspectos sociais, econômico, culturais e geográficos. Análise das condições físicas e materiais, características específicas e visão ampla de vários pontos de vistas, definição de prioridades, estratégias de ação e escolha de soluções. Aspectos organizacionais, financeiro e administrativo. Além de contemplar a missão, visão, valores, objetivos, metas e o plano de ação da escola para atender as necessidades da sociedade.

1. **METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO**

Descrevem-se neste capítulo metodológico, brevemente, as decisões tomadas para realizar o encontro de gestão escolar do ensino fundamental em Aracaju que teve como objetivo: verificar o conhecimento dos gestores sobre planejamento.

Com a finalidade de discutir sobre a aplicação de planejamento estratégico no contexto escolar foi realizado dentro do contexto do Projeto de Extensão da Universidade Federal de Sergipe “Gestão de Escolas Públicas de Ensino Fundamental de Aracaju” foi realizado o 1º encontro de escolas públicas municipais de ensino em Aracaju, no dia 25 de maio no Centro Municipal de Aperfeiçoamento de Recursos Humanos- CEMARH às 08h: 45m.

Foram selecionadas 35 escolas usando como critério ter a nota do índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Compareceram 25 coordenadores, destes, 8 atualmente exerce a função de coordenador administrativo, 8 como coordenador geral e 9 como coordenador pedagógico.

Dos 25 coordenadores, apenas um estava exercendo a sua primeira função na coordenação há 12 dias, os outros já tinha passado por outro tipo de coordenação. A média de tempo na coordenação dos que estavam presentes variava entre 12 dias a 19 anos exercendo funções em algum tipo de coordenação.

A média em cada tipo de coordenação era de 1 ano e meio a 17 anos na coordenação geral, de 12 dias a 10 anos na coordenação administrativa e de 1 ano e 4 meses a 6 anos na administração pedagógica.



**FOTO 1- ACERVO PESSOAL DE ALINE GRAZIELLE- FOTO TIRADA DO 1º ENCONTRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. 25 DE MAIO DE 2013.**

O encontro foi dividido em dois momentos. No primeiro foi abordada a influência que o gestor poderá causar através do exercício de liderança escolar no desempenho dos alunos e a importância da escola possuir planejamento. Seguiu-se com a realização de uma oficina no qual foi abordado com base na literatura de educação e administração, os conceitos, as características e o papel do PPP na escola.

O segundo momento foi a realização da oficina com a ideia que os gestores atribuíssem significados práticos de acordo com o contexto escolar em que vivem a cada uma das práticas de planejamento estratégico, sendo elas: a capacidade de assegurar o ambiente ordeiro e apoiador, promover e participar na aprendizagem e desenvolvimento dos professores, assegurar recursos estratégicos, estabelecer objetivos e expectativas, e por fim, planejar, coordenar e avaliar o ensino e o currículo. Para isso, deduzidas na análise SWOT, foram respondidos três questionamentos. O primeiro: Quais as oportunidades de melhoria/mudança na minha escola? O segundo: Quais as ameaças à melhoria/mudança na minha escola? O terceiro: Quais as estratégias prioritárias na minha escola?

Esta oficina foi realizada com cinco pequenos grupos que foram montados pelos próprios coordenadores e cada grupo respondeu aos mesmos três questionamentos. Foi entregue a cada grupo lápis hidracor, pedaços de cartolina separando as cores: azuis (Oportunidades), rosas (ameaças) e brancas (práticas prioritárias). Enquanto isso, três folhas de papel madeira foram fixadas no quadro identificando cada pergunta. A cada resposta elaborada, era colada na folha de papel madeira correspondente. A oficina foi finalizada com o debate dos resultados.



**FOTO 2- ACERVO PESSOAL DE ALINE GRAZIELLE- FOTO TIRADA DO 1º ENCONTRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. 25 DE MAIO DE 2013.**

1. **RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Aqui serão abordados os resultados da oficina, considerando as respostas dos coordenadores aos três questionamentos deduzidos pela análise SWOT em cada subitem específico.

* 1. OPORTUNIDADES DE MELHORIAS/ MUDANÇAS NA ESCOLA

No que diz respeito às oportunidades de melhoria/mudança da escola, percebeu-se certa resistência no grupo de gestores em pensar o que poderia ser melhorado. Alguns coordenadores, mesmo tentando identificar alguma oportunidade melhoria, insistiam em ficarem com o pensamento voltado para as dificuldades da escola, nos problemas da escola, problemas com alunos, pais, funcionários e secretaria de educação.

Essa pergunta foi a que mais demorou a receber as respostas, não pelo fato de ser a primeira pergunta, mas pela ansiedade que os gestores demonstraram querer falar suas angústias. Depois as primeiras respostas começaram a surgir e os gestores destacaram como oportunidade: o ambiente ordeiro, tranquilo e organizado, a necessidade de estreitar os laços entre a família, escola e comunidade para que assim possa ter um conselho escolar atuando com eficácia. Abordaram também, a questão de mais autonomia financeira para um controle operacional e que existisse um apoio maior da Secretaria Municipal de Educação nas ações desenvolvidas na escola.

Destacaram também, o fortalecimento de relações interpessoais, entendendo ser necessário o envolvimento com compromisso e o respeito ao outro. Abordaram a necessidade de se cumprir as metas estabelecidas no PPP, e o que mesmo possa ser revisado. Expuseram a necessidade de conscientização profissional de cada funcionário da escola em valorizar o serviço público. Perceberam a relevância de que seja promovida a capacitação dos funcionários da unidade. Destacaram a obtenção de melhoria nas estruturas físicas da escola e comentaram a necessidade de priorizar a aprendizagem do aluno.

5.2 AMEAÇAS À MELHORIA/MUDANÇA NA ESCOLA

Com base no segundo questionamento: Quais as ameaças à melhoria/mudança na minha escola? Os gestores logo destacaram: a falta de compromisso dos funcionários que trabalham na instituição, muitos há anos na profissão que resistem em mudar sua rotina, inclusive muitos funcionários não cumprem a carga horária completa e faltam ao serviço por qualquer motivo. O número elevado de estagiários nas escolas. A falta de recursos que demora a chegar da Secretaria de Educação. A falta de uma boa estrutura familiar dos alunos, que passam por diversas situações “embaraçosas” e trazem para escolas, alunos que usam drogas, inclusive alguns já foram pegos usando dentro da escola, alunas que são abusadas sexualmente pelos familiares.

A falta de segurança das escolas, pois muita destas não tem porteiro e alguns coordenadores se dispõem a ficar em algumas situações por questão de segurança, além dos materiais que são roubados pelos próprios funcionários. O espaço físico da escola que muitas vezes é inadequado. A falta do número de funcionários adequados na escola, o que acaba acarretando no acúmulo de atribuições para os coordenadores. A baixa remuneração salarial. O acúmulo de obrigações e responsabilidades passadas da SEMED para a escola. A indisciplina dos alunos, que a cada dia está mais agravante e difícil de ser trabalhado pela escola sem o apoio dos pais.

5.3 ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS NA ESCOLA

Com base no terceiro questionamento: Quais as estratégias prioritárias na minha escola? Os gestores destacaram novamente um ambiente ordeiro e apoiador, como prioridade para que o dia a dia na escola não fosse tão “turbulento”. A organização do planejamento, da avaliação do ensino e do currículo. Promover o bom relacionamento com a comunidade escolar para que percebam a sua contribuição social. Estabelecer objetivos e expectativas de melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos. Promover e apoiar as atividades desenvolvidas pelos professores.



**FOTO 2- ACERVO PESSOAL DE ALINE GRAZIELLE- FOTO TIRADA DO 1º ENCONTRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. 25 DE MAIO DE 2013.**

5.4 UM OLHAR EMPÍRICO: PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante o debate sobre os pontos destacados na oficina, percebeu-se que os gestores sabem da relevância da escola ter um planejamento estratégico. Muitos até destacaram que o planejamento estava atualizado. Mas a movimentação do planejamento no cotidiano escolar e até mesmo a atualização deste, torna-se difícil devido ao ambiente “turbulento” o qual vivem no dia a dia.

*A gente tem, assim, tantas funções na escola que às vezes acaba atropelando as coisas, porque nem sempre temos porteiro, temos que pagar um vigilante nos finais de semana para não quebrarem a escola, é um aluno que aparece com problema e a gente tem que resolver. Então a nossa função é tão abrangente que acaba deixando muito a desejar a parte do que realmente a gente deveria fazer na escola. A gente fica numa adrenalina o dia todo, como se estivesse apagando incêndio, não tenho tempo para planejar, a parte pedagógica mesmo da escola fica perdida, fica muitas vezes de lado. (Coordenadora Pedagógica A).*

*Às vezes eu chego na escola e quando eu acabo de resolver as coisas, os problemas que aparecem toda hora já está na hora de ir embora, é pai que chega, é professor que me chama, é aluno que briga, é a comida na cozinha, é estagiário novo que chegou e não sabe o que vai fazer, principalmente quando é a limpeza, o que deve fazer e aonde estão as coisas, tem que sair mostrando tudo. (Coordenadora Geral A).*

No cenário das ações dos gestores e dos profissionais em geral, por vezes se configuram como quem está “apagando incêndios” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano. Dessa forma, o tempo para planejamento fica limitado e as situações ocorrem na superficialidade, o que “é possível afirmar que a falta de planejamento estratégico como instrumento de gestão é responsável em parte pela manutenção de baixos resultados de aprendizagem”. (LÜCK, 2000, p. 03). Então, percebe-se que as tarefas burocráticas do dia a dia, acabam impossibilitando o momento de planejamento e execução do planejamento estratégico na escola com eficácia. Pelo que se pode perceber, essas atividades corriqueiras fazem com que o planejamento estratégico seja engavetado.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O diálogo interdisciplinar, quando ocorre, pode originar diversos mal entendidos. É comum encontrar antagonismos quando um conceito de uma área de conhecimento é empregado em outro campo. Com a noção de planejamento estratégico ocorre o mesmo. Muitas vezes associada à administração autocrática, ao lucro, a metas e à eficiência essa técnica parece imprópria para emprego na gestão democrática e autônoma de escolas públicas. Porém à medida que distinções relativas ao contexto organizacional são explicitadas, torna-se possível observar usos potenciais do Planejamento Estratégico na organização escolar.

Elucidaram-se nesse estudo os conceitos e características de planejamento organizacional que direciona o planejamento estratégico, tático e operacional que diz respeito ao longo, médio e curto prazo, considerando desde a fase do planejar ate a concretude dos objetivos e metas. Para a concretude do que está estabelecido no Planejamento Estratégico, foi identificada a necessidade da relação entre os procedimentos, orçamentos, programação e regulamento do planejamento operacional, utilizando a decomposição dos objetivos com base no Planejamento Tático. Essa distinção serviu para compreender as semelhanças e diferenças entre o planejamento da organização empresarial e a organização escolar utilizando as literaturas de educação e administração.

Logo foi perceptível que o planejamento é indispensável e essencial às organizações empresariais e escolares, ambos estão inseridos num contexto de constantes mudanças e através do planejamento terão as suas ações norteadas.

A priori foi feito um breve percurso histórico do período de redemocratização, onde foi abordada a legislação educacional vigente que serviu de suporte metodológico para entender a autonomia da escola em elaborar a sua proposta pedagógica com a participação dos atores envolvidos através da gestão democrática. Em seguida, foram apresentados modelos de planejamento estratégico no âmbito empresarial e no âmbito escolar e foi notório que a aplicabilidade de mecanismos do planejamento estratégico corresponde aos elementos da construção do PPP. Isso serviu para desmitificar a concepção antagônica do PDE-Escola em detrimento do PPP ao considerar as suas particularidades.

A escola não é empresa, mas se a finalidade da empresa (lucro) for substituída pela aprendizagem do aluno, não no sentido de “comprar” conhecimento, mas no sentido de planejar estrategicamente para obter melhores resultados. O PPP pode ser tratado como o eixo central a ser seguido pela instituição, representando a identidade da escola e servindo como bússola das ações administrativas, financeiras e pedagógicas, e assim como, o planejamento estratégico.

Ambas as organizações precisam ser eficientes. Enquanto a empresa racionaliza seus recursos financeiros, a escola precisa buscar melhor aproveitamento do recurso escasso “tempo”. Na prática, os resultados levantados por meio do 1º Encontro com Gestores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Aracaju, mostram que de fato os coordenadores sabem da relevância do planejamento estratégico na escola, em contrapartida, as tarefas burocráticas do dia a dia dificultam a utilização e a implementação do mesmo.

Uma escola com planejamento é uma escola com rumo definido, mas, lembrando as palavras iniciais deste trabalho, se a escola não planeja seu próprio futuro, outros o farão para ela, por ela ou, pior, ... contra ela”. É preciso atender as necessidades dos alunos. As crianças e jovens brasileiros esperam que a escola ofereça educação de qualidade já.

.

**REFERÊNCIAS**

ANGULO, F. R. **O planejamento da qualificação da escola:** o leigo graal da mudança educacional In: MURILLO, F.J.; REPISO, M. M et AL. A qualificação da escola. Um novo enfoque. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho**? Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado, CF, 1988.

\_\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação**. Fundo de Fortalecimento da Escola**. Projeto Nordeste: Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.** Diário Oficial da União: Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano Nacional da Educação.** Diário Oficial da União: Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Programa de dinheiro direto na escola.** Diário Oficial da União: Brasília, 2008.

BRAVO, I. **Gestão educacional no contexto municipal.** Campinas, SP: editora Alínea, 2011.

CARREIRO, A. A. **Gestão da educação e paradigma da qualidade**. Salvador: UFBA, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática**.** 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994. 522p.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico** – Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações.Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional:** Uma Nova Visão. São Paulo: Artmed, 2004.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos.** 2ª ed. São Paulo, 2007.

COSTA, A.C.; MADEIRA, A.I. **A construção do projeto educativo de escola:**estudos de caso no ensino básico*.* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997.

COUTINHO, H. G. Consolidação da gestão democrática e os conselhos gestores da educação : um estudo da atuação dos conselheiros do FUNDEF na Região Metroplitana do Recife. **RBPAE**, v. 28, n.3, p. 701-718 set/dez, 2012.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

DRUCKER, P. F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, M. Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cad. CEDES**, vol.23, n.61, 2003.

HALLINGER, P.; SNIDVONGS, K. Educating leaders: Is there anything to learn from business management? **Educational Management Administration & Leadership**. v.36, n. 1, p. 9-31, 2008.

KELLER, G. **Examining What Works in Strategic Planning**. In: Peterson, M. (Org). Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning.** v. 39, p. 631-648, 2006.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. v. 17, n. 72, p. 1-33, fev/jun, 2000.

MARQUES, L. R. O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros. **Educ. Soc.** vol.24, n..83, Campinas, Aug, 2003.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MELO, M. T. L. **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar**. IN: Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 243-254.

MENEGOLLA, M; SANT’ANNA, I. M. **Por que planejar?** Como planejar currículo. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MEYER J. V**. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade**. In: Finger, Almeri Paulo. Organização, Planejamento e Gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEZOMO, J. C. Gestão da qualidade na escola: princípios básicos. São Paulo: Editora, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascenção e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

## \_\_\_\_\_\_\_\_\_. Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. Educ. Soc. v.32, n.116, Campinas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1993.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PARENTE FILHO, J. **Planejamento Estratégico na educação**. Brasília: Plano, 2003.

RODRIGUES, J. N; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1ª ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005

ROMÃO, J.E. **Avaliação dialógica:** desafios e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SAUL, A.M. **Avaliação Emancipatória**: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo, São Paulo: Cortez, 1988.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, E. A. da. Possibilidades e limites da aplicação do planejamento estratégico à educação: uma análise a partir da escola. In: 30ª Reunião Anual da ANPED: Caxambu, 2007.

THOMAZI, Á. R. G.; ASINELLI, T. M. T. Prática docente: Considerações sobre o planejamento das atividades pedagógicas. **Educar em Revista**. n. 35, p. 181-195, 2009.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Liberdade, 2002.

## VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003.

WEINDLING, D. **Planejamento estratégico nas escolas:** algumas técnicas práticas.In: Preedy Margaret. *et al*. Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Aritmed, 2006.

1. Conjunto de regras que norteiam e regulam a estrutura e o funcionamento escolar, estabelecendo normas dos direitos e deveres de todos que convivem no ambiente escolar. (LIBÂNEO, 2004) [↑](#footnote-ref-1)
2. A referida pesquisa tem a autora desta monografia como a única discente envolvida e está sob a coordenação do Prof. Drº. Nelson Alves Souza Filho, possui fonte de financiamento interno (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Extensão- PIBIX 2013) e sua execução vai 14 de janeiro de 2013 à 30 de novembro de 2013. [↑](#footnote-ref-2)
3. Barreiras mentais de percepção, estruturação e exposição de determinado assunto. (SENGE, 1990) [↑](#footnote-ref-3)