

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**

**CURSO DE PEDAGOGIA**

**ÉRICA TATIANA FERREIRA PAIVA DE SÁ**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

SÃO CRISTOVÃO- SE

2013

**ÉRICA TATIANA FERREIRA PAIVA DE SÁ**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO**

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 professora Drª Heike Schmitz.

SÃO CRISTOVÃO – SE

2013

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por mais uma concretização de um sonho, pois a Ele sou grata pela condição que me deu, dando-me forças para prosseguir nesta jornada. Onde além do conforto que sentia em saber que Ele estava comigo, também me proporcionou conhecer pessoas que me ajudaram neste processo de ensino-aprendizagem. Agradeço ao meu esposo Clemilson e aos meus filhos Lucas e Alice que me incentivaram através do seu carinho e compreensão, bem como também aos meus pais Paiva e Amparo e meu irmão Heryson que através de palavras de incentivo me apoiaram. Meus agradecimentos a toda minha família e amigos que torceram por mim e oraram pelo meu sucesso. Agradeço também aos meus professores que tiveram o desígnio de transmitir os seus conhecimentos, em especial a minha orientadora, Drª Heike Schmitz, pela dedicação e paciência a quem me comprazo pelo sua postura não só como profissional, mas também por ser uma pessoa admirável. A minha amiga Taianne Lemos que me ajudou e a quem tenho uma amizade que perdurará além dos muros acadêmico, obrigada minha amiga que tanto admiro! Assim, espero retribuir o meu sucesso a todos que investiram em mim de forma direta ou indireta, como também a sociedade com os meus conhecimentos e aprendizado que tive durante todo meu processo acadêmico.

Érica Tatiana Ferreira Paiva de Sá

**RESUMO**

A gestão democrático-participativa parte do envolvimento nos processos de tomada de decisão de toda a comunidade escolar como também da comunidade local, representados em órgãos colegiados. Pressupõe-se que a participação das pessoas já no planejamento das atividades posteriormente executadas contribuirá para uma maior transparência nos motivos, para a legitimação de decisões tomadas e para a maior identificação das pessoas com as medidas da implementação. A gestão democrática se caracteriza também por um pensamento estratégico, isto é, a construção coletiva de visão, missão e valores organizacionais, a definição coletiva de objetivos, metas estratégias para sua realização. Contudo, a participação de membros da comunidade escolar e da comunidade local na gestão da escola mostra ainda dificuldades diante das características da sociedade contemporânea. Por isso, esta pesquisa se colocou como objetivo compreender limites e possibilidades da participação no planejamento estratégico da escola gerida conforme o modelo da gestão democrático-participativa por meio de uma pesquisa bibliográfica e de estudo de caso múltiplo de campo, realizado em duas escolas da rede pública, localizadas no bairro América, do município de Aracaju, Sergipe. Foram realizadas visitas in loco, analisados documentos escolares e levantados por meio de questionários, a percepção de gestores, professores e funcionários. Dentro dos principais resultados, destaca-se que ainda existem obstáculos que emperram a participação na construção do projeto político pedagógico, a falta de clareza das ações, a falta de participação em sua plenitude da comunidade escolar e uma gestão centralizadora. Não condiz com a Lei assegura âmbito educacional.

**Palavra chave:** Gestão Democrático-participativa. Planejamento Estratégico. Projeto Político Pedagógico.

**ABSTRACT**

The management part of the democratic-participatory involvement in decision-making processes of the school community as well as the local community, represented in collegiate bodies. It is assumed that people's participation in planning activities already performed subsequently contribute to greater transparency in the reasons for the legitimacy of decisions and most people can identify with the measures of implementation. The democratic management is also characterized by strategic thinking, that is, the collective vision, mission and organizational values​​, the collective definition of objectives, goals strategies for their achievement. However, the participation of members of the school community and the local community in school management also shows difficulties on the characteristics of contemporary society. Therefore, this research is aimed at understanding put limits and possibilities of participation in the strategic planning of the school run according to the model of democratic participative management through a literature review and multiple case study field, carried out in two schools in the public, located in the Latin district, the city of Aracaju, Sergipe. Visits were carried out in situ, and analyzed school documents collected through questionnaires, the perception of managers, teachers and staff. Within the main results is that there are still obstacles that hamper participation in building the political pedagogical project, the lack of clarity of the actions, the lack of participation in its fullness the school community and a centralized management. Does not match what Act ensures the educational context.

**Keyword:** Democratic-Participative Management. Strategic Planning. Educational Policy Project.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **SUMÁRIO** |  |
|  |  | **INTRODUÇÃO** | **7** |
| **1.** |  | **METODOLOGIA** | 10 |
| **2.** |  | **ESTADO DA ARTE** | 14 |
| **3.** |  | **PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO** | 23 |
|  | 3.1 |  JUSTIFICATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 25 |
|  | 3.2 | OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BENEFÍCIOS ESPERADOS | 26 |
|  | 3.3 | IMPLAMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO | 27 |
|  | 3.4 | LIMITES DO PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO | 30 |
| **4.** |  | **PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO NA PERCEPÇÃO DA ESCOLA** | 32 |
|  | 4.1 | PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO | 32 |
|  | 4.2 | MISSÃO DA ESCOLA | 37 |
|  | 4.3 | ÍNDECE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA | 39 |
|  | 4.4 | GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA | 42 |
|  | 4.5 | COMUNICAÇÃO NA GESTÃO | 45 |
|  |  | **CONSIDERAÇÕES FINAIS** | 48 |
|  |  | **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** | 50 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**INTRODUÇÃO**

Na década de 1990, o Brasil vivenciou um cenário de reformas educacionais, que geraram mudanças significativas na forma de gestão institucional, trazendo consigo a concepção da participação de todos os sujeitos que compõe a comunidade escolar, pois, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes de Bases-LDB Lei 9394/96 estabelecem princípios de gestão democrática, especificando a criação de órgãos colegiados. Propõe-se a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares para tomada de decisões que beneficie o processo educativo do aluno. A LDB/1996 especifica, no seu Título II, que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VIII – gestão democrática do ensino público na educação básica, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...].” (BRASIL, 1996).

E nos Artigos 14 e 15 do seu Título IV da Organização da Educação Nacional especifica-se o funcionamento desse princípio da gestão democrática, apontando a crescente autonomia da escola.

Art. 14º – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – participação da comunidade local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

A lei brasileira, então, estabelece a gestão democrático-participativa nas instituições da educação pública que parte do envolvimento de toda a comunidade escolar como também de representantes da comunidade local, representados em conselhos e outros órgãos colegiados. E a partir dos anos 1990 foram formuladas e implementadas políticas educacionais em prol da gestão democrática para fortalecer a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões.

A participação, como estabelece o Art. 14 não se restringe apenas a execução de tarefas, mas a definição do projeto político pedagógico. Por isso, a gestão democrático-participativa implica também um pensamento estratégico, isto é, a construção coletiva de visão, missão e valores organizacionais, a definição coletiva de objetivos, metas estratégias para sua realização.

Pressupõe-se que a participação das pessoas já no planejamento das atividades posteriormente executadas contribuirá para uma maior transparência nos motivos, nas justificativas para determinadas medidas e para uma maior identificação entre as decisões tomadas pela comunidade escolar e a comunidade externa e sua execução.

A exigência de um olhar estratégico ganhou também peso em políticas educacionais, como, por exemplo, do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) implementado em 2007. Por meio desse programa o Ministério de Educação (MEC) repassa recursos financeiros para a execução de projetos planejados pelas unidades escolares, exigindo, na elaboração desses projetos também conhecimento da gestão estratégica.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (**PDE Escola)** lançado em 2007 pelo Ministério da Educação (MEC) como um conjunto de metas e ações é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo, cujo objetivo, é auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão como também elevar o nível da educação brasileira a um prazo que vai até 2022. Para que se medisse a evolução da educação, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que tem a função de medir o desempenho das escolas municipais e estaduais priorizadas pelo programa, onde haverá o repasse de recursos financeiros dedicados a apoiar e executar seu planejamento.

Diante desse contexto, justifica-se esta pesquisa que objetiva compreender os limites e as possibilidades da participação no planejamento estratégico da escola gerida conforme o modelo da gestão democrático-participativa. Especificamente se propõe a: 1) Conceituar gestão/planejamento estratégico; 2) Analisar o projeto político pedagógico da escola; 3) Sistematizar a percepção dos gestores/coordenadores dos professores e dos funcionários da escola sobre planejamento estratégico.

Para alcançar estes objetivos realizou-se uma pesquisa de natureza quanti-qualitativa. Após um levantamento de fontes bibliográficas e um estudo bibliográfico, foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas escolas municipais de Aracaju/SE. Nessa pesquisa de campo foram realizadas visitas in loco, analisados os documentos escolares e aplicados questionários na comunidade escolar a fim de levantar a sua percepção sobre gestão estratégica e participação.

Esta monografia estrutura-se em três capítulos incluindo esta introdução e as considerações finais. Em seguida será apresento o 1º capítulo que explana o caminho metodológico escolhido para esta pesquisa. O 2º capítulo apresenta brevemente os resultados do estudo bibliográfico e no 3º capítulo discutem-se as análises levantadas das duas escolas da pesquisa de campo. Nas considerações finais deste relatório traz a reflexão e conclusões, como também um comentário subjetivo sobre a experiência vivida durante este trabalho.

1. **METODOLOGIA**

Este trabalho tem sua metodologia baseada em um estudo de natureza bibliográfico e empírico. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e em uma segunda etapa foram analisados (os Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas), questionários aplicados nas duas escolas voltadas a uma pesquisa de cunho quantitativa e qualitativa.

No intuito de compreender a relevância da nossa pesquisa na área de políticas públicas educacionais, tendo como foco central o planejamento estratégico, foi realizado uma pesquisa bibliográfica de trabalhos científicos relacionados ao tema. Para conhecer o *status quo* da produção acadêmica foi realizado um levantamento de teses e dissertações no Banco de Dados da CAPES com a palavra-chave “Planejamento Estratégico”. Foram achados, em total, 6.273 produções científicos. Deles foram, após seleção, analisados 13.

Descrevemos algumas produções acadêmicas encontradas no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior (CAPES). Tomando como base para a busca no CAPES, utilizamos como palavra-chave “Planejamento Estratégico”, e o período de 2007 a 2011. Delimitou-se o ano de 2007, por ter sido o período que foi implantado o PDE-Escola, programa esse que se tornou uma das ações prioritárias determinadas pelo Plano de Desenvolvimento da educação (PDE).

 O levantamento foi feito nos dias 20 e 24 de setembro de 2012, encontrados o número de 6.273 achados, excluídos trabalhos das áreas de: administração, saúde, tecnologia e entre outras áreas. Reduzido o número de achados de 6273 para 44, selecionando as produções relacionadas à área da educação. Focando na leitura dos resumos e observando que nem todas as pesquisas da área de educação estavam voltadas ao planejamento estratégico. Reduzindo ainda mais o número de achados de 44 para 13, pois as demais produções (31) mesmo estando vinculadas à área da educação trazia em seu resumo discussão sobre: educação inclusiva, tecnológica e práticas de ensino. A tabela a seguir mostra as produções selecionadas:

**TABELA 1: PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2007-2011)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ANO | Nº DE DISSERTAÇÕES | Nº DE TESES |
| 2007 | 2 | 1 |
| 2008 | 2 | 1 |
| 2009 | 2 |  |
| 2010 | 2 |  |
| 2011 | 3 |  |
| TOTAL | 11 | 2 |

 FONTE: BANCO DE TESES DA CAPES

Também foram levantadas, com a mesma palavra-chave, fontes bibliográficas na Biblioteca Central na Universidade Federal de Sergipe (BICEN) e no site *Scielo Eletronic Library Online (Scielo).*

Na BICEN foram encontradas 382 fontes bibliográficas, que em sua maioria estavam relacionados à área da Administração, sendo que, apenas 09 estavam relacionados ao planejamento estratégico na área da educação. Já no site do Scielo foram encontrados em total, 234 artigos. Selecionamos 76 produções que foram especificamente relacionados à dimensão educacional.

As produções científicas foram estudadas e sistematizadas. O fichamento dessas fontes bibliográficas ocorreu conforme os seguintes focos: significado do planejamento; justificativa do planejar estrategicamente; objetivos e benefícios esperados do planejamento estratégico; implementação do planejamento estratégico; e os limites de um planejamento estratégico.

Em uma segunda etapa iniciamos a pesquisa de campo, onde analisamos o projeto político pedagógico das escolas, porém, recorremos em primeiro momento a um documento oficial do Governo da Bahia que fornece instruções para elaboração do PPP. Conforme desse conhecimento, foram analisados os PPPs das escolas participantes do estudo de caso, comparando a estrutura e conteúdo apresentado, tendo o foco de como os PPPs transparecem em seu teor o planejamento estratégico.

Para identificar a percepção dos gestores/coordenadores, professores e dos servidores que se encontravam presentes, foram aplicados questionários com perguntas fechadas, semi-aberta e abertas, onde esses dados foram transcritos para tabela Excel, analisados e sistematizadas em um bloco temático que abordava a verificar a percepção da gestão democrática no que diz respeito aos processos de tomada de decisão e a participação em órgãos colegiados. Optou-se pela apresentação dos dados de ambas as escolas pelas seguintes temáticas: projeto político pedagógico, missão da escola, gestão democrática, gestão participativa, comunicação e IDEB.

Decidiu-se apresentar as respostas das duas escolas juntas, organizadas por item temático. Desta forma, facilita a compreensão de semelhanças e diferenças da percepção da escola A, contrastada com a escola B.

As duas escolas escolhidas para pesquisa de campo pertencem à rede municipal de Aracaju. Aqui nomeamos Escola A e Escola B para manter o sigilo.

A Escola A oferece 1.904 matrículas na Educação Infantil e Ensino Fundamental I e II, contando com a colaboração de quatro coordenadores (geral, administrativo e duas coordenadoras pedagógicas), 70 professores, 5 especialistas, 19 estagiários, 13 agentes no âmbito administrativo e 4 no âmbito de serviços gerais. Em relação à evolução do Índice do Desenvolvimento da Educação (IDEB), referente ao 5º ano do Ensino Fundamental, mostra uma tendência negativa. O IDEB da escola A, registrado para o ano de 2007, alcançou o índice de 4,4 em 2009 essa média desceu para 3,9. Porém, o índice alcançado atinge a meta estabelecida de 3,8.

A Escola B, que oferece o Ensino Fundamental I e II e Educação de Jovens e Adultos (EJA), atende 552 alunos matriculados e recorre ao trabalho de 3 coordenadores (geral, administrativo e pedagógico), 37 professores, 10 agentes no âmbito administrativo e 7 agentes no âmbito de serviços gerais. A Escola B não conseguiu alcançar a sua meta do IDEB/2009, isto é 3,4. Seu IDEB do ano 2007 declinou de 2,9 para 2,3 no ano 2009.

 As informações dos sujeitos que serão apresentadas de ambas as escolas foram extraídas de um questionário aplicado aos sujeitos presentes em um evento ocorrido nestas, com intuito conhecer algumas peculariedades da comunidade escolar.

 A descrição do corpo docente da Escola A se resume em 39 professores, com idade média de 39 anos, sendo a idade menor de 21 e a maior de 61 anos. A experiência na docência é de professores que atuam há poucos meses na área até professores com experiência acima de 10 anos, sendo que a maioria dos professores trabalham já há mais de 2 anos nesta escola onde também 22 professores atuam em outras instituições de ensino, além da escola A. Dos 39 professores, 30 são concursados, 1 é contratado e 5 atuam como professor substituto. Seis são estagiários e um não declarou seu tipo de vínculo.

Os quatro coordenadores com experiências de mais de dez anos na área da educação, são concursados, onde todos também estendem suas experiências na parte da coordenação. Dos quatros coordenadores dois operam em outras escolas, observando que não foi divulgado em que área exercem o ofício.

Os funcionários que estavam presentes eram: 1 agente de limpeza, 4 pessoas que compõe os serviços gerais, 2 orientadores educacionais , uma pedagoga, sendo que atuam na área da educação em um tempo de 1 a 10 anos, onde 6 são concursados e 3 contratados. O vínculo que eles tem com a escola A varia de 1 a 10 anos, observando que dentre esses funcionário 3 atuam em outras escolas.

O corpo docente da Escola B que participaram da aplicação dos questionários é composto de 15 professores que tem idade entre 21 e 52 anos. A experiência destes professores na atuação na área é de meses a uma média de 1 a 5 anos chegando a mais de 10 anos. Dentre esses professores 10 são concursados e 5 estagiários, onde a maioria trabalha menos de dois anos nesta instituição e a minoria exerce seu oficio também em outra escola.

O funcionário da Escola B que colaboraram, estavam representados em: 2 serviços gerais, 1 auxiliar de apoio, 3 administrativos e uma merendeira. Atuam na área entre 1 a 10 anos, onde todos são contratados, vinculados à escola em um tempo que varia de 1 a 10 anos e todos prestam seus serviços somente a esta instituição.

Os dois coordenadores participantes, são concursados, tendo experiência tanto na área da educação (dez anos) como na coordenação (cinco anos). Observando que um coordenador atua também em outra escola.

1. **ESTADO ARTE**

Nosso Estado da Arte originou-se de um levantamento feito no site da CAPES conforme já descrito todo o processo dos achados das teses e dissertações no capítulo anterior e escolhemos o prazo de 2007-2011, por ter sido o marco referencial da implantação o PDE-Escola (usamos como ponto de partida as busca a palavra-chave Planejamento estratégico.).

O PDE-Escola é uma das ações prioritária do PDE, que visa auxiliar as instituições no desenvolvimento educacional. Portanto o objetivo do PDE-Escola:

É elevar o conhecimento e o compromisso de diretores, professores e outros funcionários com resultados educacionais; estimular a gestão participativa e o acompanhamento dos pais nas atividades escolares em geral aprendizagem dos filhos. Sua ação visa promover a autonomia e o fortalecimento da gestão escolar por meio de uma metodologia de planejamento estratégico, centrada na racionalização, na eficácia e na eficiência do desempenho escolar. (FONSECA, 2009, p. 274).

O PDE-Escola traz em seu teor entre muitas ações a importância da implementação do planejamento estratégico, onde fortalece a escola através de ações/estratégias que ajuda o desempenho não somente ao que está ligado diretamente ao aprendizado do aluno, mas também ao desenvolvimento do contexto escolar. Então, se o planejamento estratégico é uma ferramenta que ajuda a escola alcançar seus objetivos, por que algumas escolas não se utilizam de tal benefício?

Diante dessa indagação procuramos saber quais os obstáculos e possibilidades que emperram um planejamento estratégico na escola, pois embora relevantes para uma reflexão do pensamento estratégico para o âmbito escolar, foram encontradas poucas produções relacionadas a esse tema. Será apresentado um breve perfil das duas teses e onze dissertações separadas para este trabalho, dando ênfase nos resultados e conclusões.

Para melhor compreensão listamos alguns obstáculos e possibilidades que emperram e ajudam na construção do planejamento estratégico nas instituições de ensino dos respectivos autores das pesquisas aqui analisadas.

O trabalho de dissertação de Crisóstomo (2007) teve como objetivo examinar por meio de estudo bibliográfico, documental e empírico, o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, em quatro escolas públicas (duas municipais e duas estaduais) no município de Teresina–PI. Obteve como entre outros resultados, que é a burocracia que emperra a participação e autonomia dos sujeitos que trabalham nas escolas. Os sujeitos das escolas pesquisadas consideram o objetivo do PDE-Escola, por exemplo, como mero repasse financeiro e cumprimento de parâmetros pré-estabelecidos. Portanto, a essência do programa não foi internalizado por estes.

A autora Silva (2011) desenvolve sua pesquisa que também teve como objeto a implementação do -PDE-Escola- nas instituições públicas. Ela analisou por meio de uma pesquisa documental e entrevista com coleta de dados (qualitativa e quantitativa) em João Pessoa-PB no período de 1998 a 2006, quais contribuições se deram na gestão dessas escolas neste período. A pesquisa indica que, contribuiu nas escolas pesquisadas a uma participação da comunidade escolar, uma melhor organização do trabalho escolar e também a melhoria das condições materiais e pedagógicas, como também de uma gestão mais democrática. Contudo revelou também, que, nessas escolas ainda há necessidade de modificar a estrutura do PDE-Escola, que traz um teor excesso de burocracia e controle que ainda dificulta aumentar os valores dos recursos para estas escolas.

A tese de Scaff (2007) tem como objeto de estudo de e o Projeto de Ensino Básico para as Regiões Norte e Centro-Oeste – Monhangara (1984 - 1992) e o Programa Fundo de Desenvolvimento da Escola – Fundescola (1998 – 2010). Ele objetivou identificar o andamento/processo do Banco Mundial na implantação da lógica de Planejamento nas Escolas Públicas Brasileiras e verificar como é configurado o planejamento nestes dois programas, analisando a concepção de planejamento a operacionalização pelos atores locais e identificando as principais mudanças acarretadas nas secretarias de Educação com também nas escolas pesquisadas. Para o desenvolvimento metodológico de sua pesquisa utilizou-se de pesquisas bibliográficas, documental e empírica em uma Escola da Rede Municipal de Ensino de Dourados-MT. Um dos resultados de sua pesquisa mostra que o planejamento, está sendo passado das Secretárias Estaduais de Educação para as secretarias Municipais e em seguida chegando às escolas, permanecendo em uma perspectiva gerencialista, técnico e altamente objetivo, não permitindo compreender a diversidade presente no cenário da escola.

As produções de Crisóstomo (2007), Silva (2011) e Scaff (2007) tiveram como ponto de partida falar do PDE-Escola e as contribuições deste programa para suas respectivas instituições de estudo de campo. As pesquisas revelam que embora o PDE-Ecola tenha contribuído para uma participação visando à democracia, melhores condições para o trabalho pedagógico ainda é visto pela comunidade escolar como um programa estático distanciado pela verdadeira realidade da escola, onde o planejamento estratégico não é utilizado como proposta de mudanças ou alcance de metas que vise o desenvolvimento do âmbito escolar e sim apenas para o melhoramento de condições materiais e alcance de repasse financeiro as escolas.

 Souza (2008) traz na sua pesquisa, o funcionamento da gestão pedagógica como elemento que impulsiona o sucesso numa escola de ensino básico, contextualizando historicamente os três tipos de planejamento educacional: tradicional, estratégico e participativo. As metodologias aplicadas foram: pesquisas bibliográficas; Estudo de caso no colégio Militar em Brasília-DF com entrevistas semi-estruturadas. Sobre o resultado da escola que foi pesquisada foram constatados três elementos que contribuem na eficácia da gestão pedagógica desta escola, são eles: o papel do gestor, o planejamento e atuação da supervisão. Nessa escola, a figura do gestor é considerada relevante em todos os processos que são desenvolvidos na instituição, tanto no que diz respeito à área pedagógica como a administrativa, quando tem a capacidade de ouvir a equipe, motivá-la e entusiasmá-la à conquista dos objetivos previstos na proposta pedagógica. Considera-se o gestor um líder que tem o poder de impulsionar o planejamento na escola.

A dissertação de Miranda (2010), que tem como objetivo compreender o Planejamento Estratégico na Educação como instrumento de inovação gerencial, focando o papel do diretor na implantação de PDE-Escola em seis escolas da rede municipal de Juiz de Fora-MG, realizou uma pesquisa qualitativa aplicando entrevistas com os diretores das escolas escolhidas. Como resultado de sua pesquisa, ela destaca que o gestor deve ser o articulador central para uma cultura de planejamento, sendo líder forte e interlocutor capaz de dialogar com todos os seguimentos da comunidade escolar de forma democrática, pois muitas vezes nem todos os seguimentos das respectivas escolas participam da tomada de decisões, comprometendoa uma participação democrática e mais efetiva. Portanto, delegam ao gestor a figura de interlocutor para esse diálogo entre todos os seguimentos.

Como foi constatado na revisão acadêmica de Souza (2008) e Miranda (2010) a figura do gestor, revela ser um sujeito importante na esfera tanto administrativo como pedagógica da escola, é tido como referência de líder, capaz de intermediar a comunicação entre seguimentos da comunidade escolar, sendo um dos principais articuladores da instituição. Segundo Perfeito (2007) ao se pensar em uma gestão escolar é enfatizado o gestor como o principal responsável por reger os processos administrativos e pedagógicos da escola, pois a ele compete articular a diversidade para promover a integração do ambiente educacional, discute também a importância desses profissionais a estarem aptos para tal função.

[...] recomenda-se uma formação básica sólida em educação, com domínio das ciências que lhe dão fundamentação, conhecimento científico e técnico em gestão de instituições e formação continuada, visando à associação entre conhecimentos e experiências. O conhecimento científico e técnico em gestão envolve a capacidade de colocar em prática princípios básicos de administração: planejar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar. (PAZETO, 2000, p. 165 apud PERFEITO, 2007, p.51-52).

Com as mudanças ocorridas no âmbito educacional faz-se necessário que o gestor acompanhe tais mudanças, pois, pode se tornar desafiador o seu trabalho, caso não tenha destreza, tornando assim, um obstáculo para o bom funcionamento/desenvolvimento da instituição. Segundo Fonseca (2003, p.303) PDE-Escola tem como proposta principal a modernização da gestão, fortalecer a autonomia da escola através do modelo de planejamento estratégico, que se ostenta na racionalização e na eficiência administrativa. E essa perspectiva de um gestor líder que execute um trabalho eficiente, tende a fortalecer a instituição definindo caminhos de uma cultura atrelada em estratégias de descentralização e autonomia, promovendo democraticamente a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar.

A pesquisa de Silva (2008) tem como foco a Gestão estratégica no Colégio da Polícia Militar da Bahia (CPM), investigando como ela é apropriada pelos seus dirigente e docentes e quais contribuições ela favorece a partir das relações entre o saber escolar e as exigências do mundo contemporâneo em uma perspectiva de autônomo-crítica aos seus alunos. Os instrumentos metodológicos aplicados na pesquisa foram: entrevista qualitativa, observações, questionários e pesquisa documental. Na utilização da gestão estratégica de forma sistematizada desde a implantação com o PDE-Escola observou-se que há algumas restrições quanto à transparência e participação da comunidade escolar na elaboração dos projetos.

 Albuquerque (2010) tendo como objeto de seu estudoa implementação do estilo programa gestão no10, no município de Mossoró-RN, tomando o período de 2005-2009. Ela analisou as mudanças ocorridas na gestão com a parceria firmada com Instituto Ayrton Senna-IAS para a oferta educacional. Teve como objetivo analisar as implicações deste programa para a comunidade escolar sob a ótica da gestão democrática, adotando as dimensões da autonomia e da participação nos processos institucionais como critério de análise. Para fundamentação e coleta de sua pesquisa utilizou-se de: revisão bibliográfica e documental; observações empíricas; e entrevistas semi-estruturadas. Aponta como um dos resultados a criação de Conselhos, que, contudo não asseguravam a participação da comunidade escolar. A participação é ainda muito limitada, não tendo força capaz de uma intervenção articulada, que pudesse promover a transformação e a melhoria da qualidade educacional no município.

Como vimos nas dissertações de Silva (2008) e Albuquerque (2010) a participação ou a falta dela tem sido uns dos obstáculos para concretização de uma democracia participativa o que antagoniza o cenário legal. Como vimos a Lei n. 9.394/96 vem regulamentar a gestão democrática da escola, estabelece diretrizes para a organização do espaço e do trabalho pedagógico visando também incentivar a participação dos sujeitos escolares e a integração entre escola e comunidade, mas o que revelam as pesquisas, é que, mesmo tendo a Lei como referência, assim mesmo os atores escolares não estão inseridos no contexto da participação, como por exemplo, nas tomadas de decisões, tornando-os ausente a vida escolar. Sendo assim, a participação dos atores escolares é de suma importância também no planejamento desde a elaboração como nos processos de uma instituição, onde a transparências nos projetos, nas decisões tomadas e ações que serão executadas resultará em uma participação democrática.

Santana (2011) articula em sua dissertação os efeitos do PPDDE em duas escolas de Viçosa, que tiveram seu IDEB baixo e acima da média nacional, onde apresentaram novos estilos de gestão focados ao atendimento dos propósitos de qualidade instituídos pelos conceitos de desempenho representados pelo IDEB. Dentre outros objetivos buscou compreender a forma de como os membros das Unidades Executoras – UExs se organizam para tomada de decisões (no que se refere ao gerenciamento e ao investimento dos recursos do PDDE) e a relação estabelecida pelas escolas pesquisadas entre a gestão dos recursos do PDDE e o IDEB, bem como as estratégias de adequação ou elevação desse índice. O estudo de caso foi desenvolvido em duas escolas da rede pública. Para coleta e análise de dados para seu trabalho utilizou-se de pesquisa documental de cunho qualitativa. O estudo fez compreender que as UEXs não possuem um planejamento estratégico e/ou estratégicas criadas em função do PDDE para investir os recursos, no intuito de elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Com isso o PDDE não conseguiu desenvolver em sua plenitude mudanças das estratégias de gestão a nível local. Também não conseguiu mudar a gestão e trabalho desenvolvido nestas instituições a fim de atender os propósitos de qualidade estabelecidos pelo IDEB.

 O planejamento estratégico tem seus princípios pautados na eficiência e eficácia, algumas instituições se privam de usar esses benefícios, resultando perdas nos aspectos administrativos, pedagógicos e na gestão, desperdiçando os recursos financeiros em projetos aleatórios que não visualizam a verdadeira necessidade da escola onde muitas vezes não auxilia o melhoramento do seu IDEB. Portanto, segundo Chiavenato (1994) afirma que toda organização deve ser considerada sob o propósito da eficácia e da eficiência, onde a eficácia deva ser entendida como uma medida normativa do alcance dos resultados e a eficiência é compreendida como uma medida normativa do emprego dos recursos nesse processo. “[...] a eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]” (CHIAVENATO, 1994, p. 70). Assim, a eficiência e eficácia devem ser entendidas em todas as esferas do âmbito educacional.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é o projeto nuclear do FUNDESCOLA, visando à modernização da gestão e ao fortalecimento da autonomia da escola, mediante a adoção do modelo de planejamento estratégico que se apóia na racionalização e na eficiência administrativa. A eficiência é garantida pela redução do gasto educacional, permitindo que os recursos sejam destinados às instituições mais eficientes, capazes de utilizá-los com maior vantagem. Para que se alcance a eficiência, é necessário que estado, município e escola, numa estratégia de cooperação recíproca, sejam responsáveis pelo sucesso ou insucesso na implementação do projeto. (FONSECA, 2003, p.307).

Outros pesquisadores se detiveram em suas pesquisas nas instituições de nível superior que constataram da importância que essas instituições adotem uma prática planejamento/gestão estratégica nas Instituições de Ensino Superior.

A tese de Deus (2008) teve como objeto de estudo, a reforma da educação superior e a gestão nas universidades federais. A instituição escolhida foi Universidade Federal de Viçosa – MG. Recorreu-se metodologicamente para embasamento teórico, pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa aponta alguns obstáculos que impedem a configuração do Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, sendo este um documento de planejamento de uma instituição, que visa norteá-lo no cumprimento de suas metas e objetivos. Revela a pesquisa, que o PDI não se concretizou na Universidade pesquisada, por vários motivos, entre eles à falta de articulação e afinidades político-acadêmicas dos sujeitos envolvidos e da administração superior, o imediatismo das sucessivas gestões em impor seu próprio plano estratégico dificultou a construção do PDI, como expressão de um instrumento de política institucional ou projeto acadêmico da comunidade.

Deus (2008) discute os obstáculos encontrados na universidade que pesquisou a falta de participação na implementação do PDI, onde houve a resistência a colaborar no projeto da instiuição, pois algumas mudanças que venham ocorrer através de uma gestão, assustam alguns sujeitos, desmotivando-os a participar de um novo momento que a escola venha viver.“Outro aspecto que pode justificar a necessidade da participação das pessoas são as possibilidades de resistências à implementação do planejamento estratégico, notadamente quando isto implica em mudanças na organização.” (MOSIMANN ; FISCH, 1999 apud LEITE ; RODRIGUES, 2006, p.33). Motta ressalta que “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente”. (SENGE, 1998 apud MOTTA, 2001, p. 137).

 Schmitz (2011) fez um estudo comparativo entre o PDI de 2005/2009 e o de 2010/2014, na UNISUL em Santa Catarina-RS. Assim teve seu foco: A concepção e função da Universidade na materialidade expressa no PDI. Para alcançar tal objetivo, procurou-se analisar o projeto de universidade, estratégias, planejamentos, gestão institucional, o processo de desenvolvimento institucional, a inserção regional, e, especialmente, as funções assumidas no âmbito da educação superior. Seu estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa qualitativa. Teve como resultado, a identificação de elementos que compreendessem a articulação entre as categorias de análises comparando os distintos ciclos de planejamento expressos nos PDIs, sendo eles: universidade, produção do conhecimento, planejamento e gestão e o desenvolvimento regional, os que embasam o Projeto de Universidade idealizado pela UNISUL.

A dissertação de Nogueira (2009) tem como o planejamento estratégico no contexto da Instituição de Ensino Superior-IES multicampi: a experiência da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. O pesquisador objetivou avaliar o processo de planejamento estratégico da Universidade, suas práticas e padrões. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, documental e empírica. Identificou a necessidade de metodologia, tecnologia e práticas avançadas de gestão e a formulação e execução do seu planejamento estratégico. E que, também foi recomendado melhorias no processo avaliativo. Um aspecto relevante no resultado desta pesquisa foi o fato de que não basta ter planejamento estratégico ele tem que ser avaliado e monitorado em seus processos.

 Desde a construção até execução de um planejamento em uma instituição deve se estar atento ao seu processo para que não haja um comprometimento ou falha no alcance de suas metas e objetivos. Nesta linha a dissertação de Magalhães (2009) trata os rumos do planejamento estratégico nos centros federais de educação tecnológica. No estudo de caso no CEFET/MG buscou-se identificar os modelos de planejamento estratégico em duas gestões completas de Diretores Gerais, nos períodos compreendidos entre 1999 a 2007 nesta instituição. Metodologicamente seu trabalho se pautou em um estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Os resultados de seu estudo demonstram que embora no CEFET/MG tenha havido a preocupação com a implantação de um planejamento estratégico, buscando atingir suas metas e objetivos faltaram ações mais efetivas e cuidados mais consistentes em todas as etapas, resultando de maneira significativa um impacto não satisfatório nos resultados.

As pesquisas de Schmitz (2011), Nogueira (2009) e Magalhães (2009) estão envolvidas ao planejamento estratégico na esfera das instituições de nível superior, onde se entrelaçam no aspecto de avaliar seu planejamento, nos processos, nas ações, mostrando que a falta de avaliação nos processos e etapas dos projetos compromete os resultados desejados em uma instituição.

Um dos princípios básicos da administração que vem merecendo maior atenção das instituições de ensino é o planejamento. Planejar implica um comprometimento com a ação. O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos; caso contrário, resumir-se-á a uma coletânea de intencionalidades que não trazem benefícios reais à organização. (PERFEITO, 2007, p.53)

Planejar também requer o monitoramento nas etapas de um projeto, onde aponta possíveis falhas, que venha comprometer os resultados desejados.

Voltada à perspectiva de gestão de clima organizacional Abreu (2007) foca sua dissertação na Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior: Um Estudo sobre Clima Organizacional em IES em Brasília-DF. No intuito de verificar como se dá a Gestão de pessoas nas IESs especialmente quanto à utilização da Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta de monitoramento para tomada de decisões acerca da política de pessoal da IES. Por meio de pesquisa qualitativa, quantitativa e pesquisa bibliográfica seu estudo foi fundamentado. Faz uma reflexão voltada para as IESs, no que diz que para que essas instituições tenham êxito em seus objetivos não bastam ações ou recursos do tipo: financeiros, tecnológicos, planejamento estratégico entre outros. Precisa-se estar atento/perceber a motivação/empenho dos colaboradores que fazem parte da instituição para que possam também contribuir para o alcance de metas e objetivos desta. Foi constatado que a área de gestão de pessoas na IESs não condiz com a literatura revisada sobre o tema, deixando a desejar muitos aspectos, como também: os programas de capacitação, a comunicação institucional, as condições de trabalho, a política de gestão de pessoas que emperram no clima organizacional, pois estes aspectos precisam ser agregados em plenitude na gestão.

A autora traz em sua pesquisa um aspecto para âmbito de uma instituição, que é o clima organizacional, focando as pessoas como bem maior de uma organização, como também a sua capacitação do profissional.

Portanto, com as reflexões e resultados das teses e dissertações aqui apresentadas, constatamos alguns limites e possibilidades de participação e implementação do planejamento estratégico no âmbito educacional, como a falta de gestão democrática e participativa, gestão centralizada, falta de clareza nos objetivos das instituições, falta de avaliação e monitoramento nos projetos e atividades que a escola desenvolve. Pois a concepção de planejamento e gestão democrático- participativa ainda não está internalizada na maioria das instituições escolares. Isso nos motivou a ampliar mais o conceito sobre gestão democrática e planejamento estratégico.

1. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Ao longo da história humana o planejamento tem sido um instrumento importante em várias áreas da vida do homem. As reflexões teóricas sobre planejamento sempre dependem do seu contexto sócio histórico correspondendo a uma expectativa econômica, política, social, educacional. A concepção de planejamento ao longo dos anos foi se adaptando em vários setores, sendo uma das funções gerenciais de maior relevância dentro das organizações, onde decorreram algumas mudanças/transformações que viabilizassem a ação de planejar como uma ferramenta favorável.

O ato de planejar está ligado às questões sobre o que fazer, como fazer, quem fará, em quanto tempo se estima fazer algo dentro de uma organização. Sendo assim, o planejamento é uma ferramenta que auxilia a organização na realização e alcance de seus objetivos, também é considerado um processo contínuo e aberto para novas adaptações ao longo da sua execução que envolve todos os sujeitos da organização desde a sua construção até a sua implementação, a fim de que estes possam estar conscientes de seu papel, seu trabalho neste processo.

O planejamento pode ser distinguindo, em planejamento de longo prazo (“visão helicóptero”), planejamento de médio prazo e o planejamento de curto prazo. (WEINDLING, 2006). Weindling (2006) ressalta que há um conflito entre os termos planejamento de longo alcance e o planejamento estratégico e considera muito importante refletir sobre suas respectivas diferenças, pois ambos representam um fator decisivo para o desenvolvimento das escolas. Na concepção do planejamento de longo alcance a escola é considerado um sistema fechado, e, por isso, propõe esquemas que poderão ser formulados de três a cinco anos. Aqui o planejamento é visto como uma função desassociada e seu foco são o plano final e objetivos organizacionais. (VALENTINE 1991 apud WEINDLING, 2006, p.225).

No planejamento estratégico considera-se a escola um sistema aberto. Visto uma organização dinâmica que vive mudanças, a medida que agregam informações advindas de outros ambientes mutantes. Nessa compreensão, o planejamento é parte integrante do funcionamento em uma organização e o processo é seu foco principal. Ele abrange uma análise tanto internamente como externamente com objetivo de alcançar uma visão compartilhada entre os membros da organização. Desta forma, as tendências atuais e futuras influenciam para as tomadas de decisões atuais.

Leite e Rodrigues (2006) definem o planejamento estratégico como um instrumento que se emprega para definir estratégias, observando as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização, bem como seus pontos fraco e forte. Onde o classifica em três tipos: 1) planejamento estratégico está relacionado à estratégica que a organização utilizará para alcançar seus objetivos ao um tempo de mais longo prazo. Este tipo de planejamento é o que Weindling (2006) o chama de visão helicóptero. 2) Planejamento tático, que é enfatizado por ser trabalhado com objetivos de mais curto prazo, utilizando-se de recursos/meios que serão empregados para que se alcance o objetivo almejado. 3) Planejamento operacional, que se basea na identificação, integração e avaliação de determinadas ações e que permite selecionar ações apropriadas para se atingir melhores resultados em um tempo determinado.

 O planejamento estratégico viabiliza a organização a visualizar seu futuro, oferece possibilidades de conhecer pontos fracos e fortes da organização a fim de proteger/defender/precaver das ameaças e aproveitar as oportunidades advindas do ambiente externo.

 Planejamento estratégico, segundo Perfeito (2007) e Weindling (2006), é um processo contínuo que, tomando como base as dificuldades reais da instituição, estabelece meios de organização para construção de um futuro de organização, definindo objetivos, determinando estratégias e recursos para implantação. Arguin (2000) define o planejamento estratégico da seguinte forma:

[...] é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação (ARGUIN, 2000, p. 23 apud PERFEITO, 2007, p. 56).

O planejamento estratégico é uma ferramenta usada na gestão escolar para auxiliar a escola discernir/apontar os desafios, para desenvolver e implementar ações que proporcionam melhores resultados. [...] “Planejar torna possível estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazos; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar [...].” (PERFEITO, 2007, p.53).

Para Perfeito (2007) em uma gestão escolar o planejamento estratégico é como um instrumento que direciona o gestor no cumprimento de um trabalho sistematizado. Definir metas e estabelecer estratégias é característica de uma gestão que visa o alcance de seus objetivos através do planejamento estratégico.

Segundo Maximiano (2006), o planejamento estratégico vem a ser um processo de preparação de uma estratégia que define a relação existente entre organização e o ambiente interno/externo, como também os objetivos organizacionais, e, para preparar a escola para que possa enfrentar supostas ameaças advindas de ambientes (internos e externos),

* 1. JUSTIFICATIVA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por sua vez a concepção de planejamento estratégico no âmbito educacional no Brasil, veio por causa de algumas reformas educacionais que ocorreram na década de 1990. Um conjunto de políticas em prol de gestão educacional com intuito de garantir também uma melhor utilização dos recursos e menos desperdícios em ações administrativas. Políticas públicas atuais, como o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), por exemplo, focalizam no planejamento em âmbito escolar, oferecendo inclusive apoio técnico e financeiro para tal.

O PDE-Escola, implementada em 2007 veio dar um suporte a mais às instituições escolares, usando o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia a escola a traçar, organizar e realizar seus objetivos, fortalecendo a autonomia, incentivar a participação efetiva da comunidade escolar em todo processo como também avaliar os caminhos que serão percorridos.

Perfeito (2007, p.51) contextualiza as reformas realizadas com o intuito de melhorar a qualidade educacional, sendo o planejamento estratégico resultado desse processo, onde são caracterizados aspectos ligados á organização dos sistemas de ensino. Tais reformas no âmbito educacional apontam também para um novo modelo de gestão.

A aplicação do planejamento estratégico na escola exige, contudo, certa autonomia como prescrito na LDB/1996 Art. 15º. “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia”[...].” Segundo Lück (2005, p. 21) “autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino”.

Sendo assim, o modelo de gestão que a escola acata compromete ou beneficia o desenvolvimento da instituição como um todo e na implementação do planejamento estratégico.

“Atualmente, o planejamento estratégico pode ser visto como uma técnica que auxilia os gestores a lidar com o ambiente cada vez mais turbulento e os desafios que confrontam as organizações.” (WEINDLING, 2006, p.224). Pois as estratégias ampliam possibilidades de superar os imprevisíveis (algo não esperado/previsto) em uma organização, assegurando os sujeitos da escola a lidar com situações menos favoráveis.

* 1. OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO E BENEFÍCIOS ESPERADOS

A tarefa da gestão da instituição escolar é proporcionar condições favoráveis para oferecer uma educação de qualidade usando o planejamento estratégico com intuito de favorecer a qualidade de ensino e aprendizagem escolar. “[...] O propósito do planejamento de desenvolvimento escolar é melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem em uma escola por meio de uma gestão bem sucedida de inovação e mudanças” (HARGREAVES; HOPKINS 1994 apud WEINDLING, 2006, p.227). Um planejamento estratégico pode ser o fator determinante do sucesso de uma organização.

Por meio do planejamento estratégico busca-se “[...] definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias,[...]” ( MOSIMANN e FISCH, 1999 apud LEITE e RODRIGUES, 2006, p.33). Estratégias e ações que se processe em um tempo estipulado, onde não se desperdicem tantos recursos, seja ele financeiro ou não. Kwasnicka (2007, p. 207) expõe que “ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”, ou seja, o planejamento estratégico proporciona em uma organização, investir e aplicar seus recursos de forma eficaz e eficiente não havendo desperdícios e ações inconsequentes. Planejar viabiliza a transparência do tempo e recurso aplicado nas ações propostas, fazendo a se conhecer a todos que compõe a organização.

Os gestores do âmbito educacional que se apropriem do planejamento estratégico, o tem como uma ferramenta determinante nos resultados positivos na escola, agindo estrategicamente, poderão tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes. Lück ressalta este benefício “Pela aplicação da metodologia de planejamento, que nos orienta na análise da realidade, para levantar dados que sustentem a tomada de decisões, e na tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem tomadas e os recursos a serem utilizados, podemos agir de maneira mais competente.” (LÜCK, 2000, p.2).

Por tanto, quando a escola se empenha em seu planejamento em ações eficientes que expressa sua verdadeira realidade resulta também em benefícios tanto para um momento presente como a um alcance futuro. “Consideramos como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro” (LÜCK, 2000, p.3).

* 1. IMPLAMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Realizar um planejamento estratégico em uma escola às vezes pode se tornar desafiador pela falta de conhecimentos dos elementos que embasam esse procedimento.

Perfeito (2007) e Weindling (2006) trazem as etapas do planejamento estratégico da seguinte maneira: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, da visão de futuro e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle / avaliação. Antes de se iniciar os processos práticos deve-se primeiro estimular a comunidade escolar para a necessidade de formular e implementar um planejamento, a fim de elaborar uma melhoria no ambiente escolar.

A partir do momento em que se decide por utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, deve-se sensibilizar a equipe que participará do processo de elaboração e de implementação. [...] A sensibilização envolve mostrar à equipe a necessidade de tal planejamento, suas vantagens e o papel de cada um na sua elaboração e implementação. Após esse momento, inicia-se o processo de análise do ambiente interno e externo. (PERFEITO, 2007, p.57).

Sendo assim, é primordial a participação de todos os sujeitos nos processos e etapas de um planejamento em uma organização, pois viabiliza a função de cada um em todo o processo e esclarece os objetivos da escola. “Por meio da participação no planejamento estratégico, os empregados podem ter um melhor entendimento acerca dos objetivos estratégicos da organização, bem como dos planos necessários à implementação dos mesmos.” (KIM, 2002 apud RODRIGUES; LEITE, 2006, p.35). Resalta também, que os empregados compreenderão melhor suas funções, reduzindo assim prováveis conflitos de papéis na fase de implementação do plano estratégico. KIM, (2002) apud RODRIGUES; LEITE, (2006)

Durante esse processo de implementação do planejamento estratégico deve- se sempre avaliar o processo, nunca deixando essa avaliação para o final. A avaliação ocorre durante todo ciclo como um *feedback*. O ponto de partida da avaliação é elaborar perguntas relevantes para o planejamento que caiba uma reflexão sobre a sua resposta, contribuindo para esclarecer o que deve ser avaliado.

O PDCA é uma das ferramentas usadas para avaliar o planejamento, é adotado para almejo e melhoria na eficiência e eficácia nos processos das organizações. “O ciclo do PDCA, proposto por Deming e aperfeiçoado por Ishikawa, é uma das mais importantes ferramentas da gestão de Qualidade. É usado para o planejamento, para o controle e para melhoramento da qualidade.” (FONSECA, 2004, p.133). O autor ainda especifica sua configuração: P (PLAN) que se decompõe em definir metas especificar métodos; planejar, D (DO) ação que deve ser precedida por educar e treinar; executar, C(CHECK) checar/avaliar; e A (ACTION) agir corretivamente.



Fonte: FONSECA, 2004.

O ciclo do PDCA segundo Fonseca (2004) está relacionado a três perguntas que direcionam suas ações e que perfeitamente se encaixam no planejamento: o que eu quero? Dirige claramente a definição da “razão de ser”, está relacionado à “missão”, estabelecendo um ponto de chegada que visa alcançar. Onde tem uma visão bem definida, que norteia os esforços futuros, então estará cumprida a primeira etapa que contém no ciclo do PDCA que é definir as metas. A segunda pergunta é: o que eu preciso fazer para chegar aonde eu quero? Esta pergunta é complemento da segunda parte do P (PLAN), onde se especifica os métodos. Uma vez colocado em prática o que propõe a pergunta anterior, está-se Executando (D), que condiz (Educar/Treinar e Executar o trabalho). Seguindo a mais uma pergunta: Onde estou em relação ao que eu quero? E fazer C (Checar) delimitando a checar o que já foi executado, situando onde se está. Em seguida pergunta-se novamente: O que eu preciso fazer para chegar aonde eu quero? A intenção neste ponto é saber se está pronto para agir corretivamente (A).

Apropriamos-nos do Ciclo do PDCA para encaixar suas respectivas fases no contexto do planejamento na escola, sempre pensando na qualidade sugerida pelo PDCA. Onde o P está relacionado à missão e visão da escola, sempre perguntado aonde a escola quer chegar? Quais serviços ela oferecer? Quais estratégias devem ser implicadas? No intuito de oferecer um serviço de qualidade para a clientela (tanto ao espaço interno da escola como para sociedade de um modo mais amplo). A segunda parte do P é caracterizada onde se específica os métodos, ou seja, define estratégias de como se pretendo alcançar as metas do planejamento.

O Executar D sugere partir para a ação do plano: Educar e treinar/Executar o trabalho são onde os sujeitos que fazem parte do planejamento enxergam-se no processo, conhece quem ele é e o que deve fazer. Sendo que, é primordial a capacitação desses sujeitos, para que haja o fortalecimento no planejamento e consequentemente na instituição.

Na fase C que é Checar, no planejamento retratamos como avaliar/verificar os processos/plano de ação, pois quando o planejamento é monitorado durante todo o seu processo viabiliza a sanar algum problema ou uma ação ineficiente, buscando saber as causas e pontos negativos, mas que, também podem ser revelados resultados positivos que poderão ser aproveitados quando for conveniente.

Já na última fase A Agir corretamente está muito relacionado à fase anterior (C) uma vez diagnosticado as causas e falhas em algum ponto do planejamento, recomenda-se novamente o ciclo do PDCA, no entanto conservando os pontos positivo (resultados), onde buscará novos meios para que os erros/falhas sejam mudados, buscando novas possibilidades.

* 1. LIMITES DO PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO

Em uma organização (seja ela empresarial ou educacional) ao sofrer mudanças ou inovações em seu ambiente, poderá ter uma ruptura de paradigmas, de conceitos, estruturas, (entre outros) que levará a organização supostamente a enfrentar alguns obstáculos para reestruturar, incorporar novos conceitos e procedimentos a fim de internalizá-los na organização. Muitas vezes esses obstáculos dentro do âmbito escolar emperram os processos e programas políticos educacionais para que sejam implementados na escola.

Segundo Weindling (2006) uns desses obstáculos estão relacionado ao ambiente turbulento que a escola vive, pois a escola muitas vezes quando se encontra em circunstâncias difíceis não sabe se sobressair diante de caos, pois não visa um planejamento a longo prazo. “O problema é que as escolas estão experimentando um ambiente muito turbulento e, como a maioria das empresas bem sucedidas precisam aprender uma maneira de prosperar no caos (PETER, 1987 apud WEINDLING, 2006, p.223)

Ressalta outros obstáculos que geralmente é encontrado no âmbito comercial, mas que pode ser adequado a um contexto educacional, como, por exemplo, uma equipe gestora que atua isoladamente conforme seus padrões, conflitos de poder (querem manter a escola como está para não perder seu poder). Também exigências externas/ mudanças impostas de fora induzem comportamento reativo em vez de agir planejado, a equipe gestora se detém mais com problemas cotidianos em vez de planejar o desenvolvimento escolar. Além disso, há a crença que o sucesso anterior continuará e não se percebe que estratégias antigas talvez não dessem certo no futuro. (WEINDLING, 2006).

Outros fatores também relevantes a esse contexto de obstáculos, segundo Weindling (2006), são: a falta de avaliação institucional sistemática e a falta de definição clara de metas ou critérios de avaliação.

Segundo Perfeito (2007) a falta de comprometimento com as ações no que implica avaliar também emperram os procedimentos políticos educacionais, pois o planejamento estratégico em sua prática exige uma complexidade, que poderá distanciar a sua elaboração com a sua implementação. E quando implementado sua avaliação só terá sentido quando seus objetivos forem coerentes as suas ações, sendo contrário, serão apenas procedimentos burocráticos vistos a serem executados. “[...] O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos; caso contrário, resumir-se-á a uma coletânea de intencionalidades que não trazem benefícios reais à organização.” (PERFEITO, 2007, p.53).

Leite e Rodrigues, (2006) dizem que a participação, ou melhor, dizendo a falta de participação tende a ser um obstáculo trazido das resistências das pessoas que compõe uma organização pelo fato das mudanças com a implementação do planejamento estratégico.

1. **PLANEJAMENTO ESTRÁTEGICO NA PERCEPÇÃO DA ESCOLA**

Em primeiro momento, apresentamos os dados levantados no que diz respeito ao PPP e em seguida abordamos as repostas dos questionários da pesquisa analisada em duas escolas municipais de Aracaju. Procurando identificar a percepção dos professores, funcionários e coordenadores optou-se pela apresentação dos dados de ambas as escolas pelas seguintes temáticas: projeto político pedagógico, missão da escola, IDEB, gestão democrática-participativa e comunicação na gestão.

* 1. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O PPP é um documento que rege e norteia o trabalho da escola, direcionando ações que cumpram seus objetivos almejados, tendo como base sua realidade e história (BENTO; LONGHI, 2006). Traçar suas ações planejadas e articuladas ao Projeto Político Pedagógico (PPP) viabiliza a escola a chegar ao seu fim desejado, pois o processo pode sofrer ameaças que poderão comprometer os planos de ações.

A elaboração do projeto político pedagógico caracteriza-se no processo de planejamento e exige um denso conhecimento de instrumentos teórico metodológico por parte de todos profissionais da educação (MAGALHÃES, 2006), pois, a elaboração do Projeto Político Pedagógico proporciona a participação de toda a comunidade escolar na construção deste, tornando um ato democrático. No artigo 14 da LDB/96, que são definidos os princípios de gestão democrática apresenta: “I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.” (BRASIL, 1996). Isso nos mostra que pautada na Lei é necessário que todos os sujeitos do âmbito educacional devam estar envolvidos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, conhecer e serem ciente das ações que são desenvolvidas através do PPP. Segundo Bento e Longhi (2006) o Projeto Político Pedagógico de uma instituição, não pode ser imposto aos sujeitos escolares como caráter obrigatório, mas deve sim ser construído coletivamente, pois este é um documento que revela a identidade da comunidade escolar e não de uma equipe específica.

Sabe-se que, para a instituição se fortalecer tanto pedagogicamente como em sua administração, é preciso que todos se envolvam em um trabalho coletivo e consciente, e o projeto político pedagógico tem o poder de subsidiar a gestão a fim de que a instituição se torne um ambiente democrático participativo.

Para o projeto político pedagógico realmente ser um direito e um dever todos os envolvidos nesse processo precisam estar cientes de que fazem parte dele, acreditando na sua importância, para não ser somente um documento, e sim ser utilizado como norteador para um trabalho pedagógico desenvolvido coerentemente entre teoria e prática. (BENTO; LONGHI, 2006, p.174).

Segundo Veigas (1998, p.12) “Ao construirmos os projetos de nossa escola, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos adiante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.” Implicando assim, em uma discussão coletiva dos princípios e metas que auxiliarão a ação educativa, tomando como base a realidade escolar com a intencionalidade de melhorias futuras, caracterizando a identidade institucional da escola.

Segundo Vasconcellos (2002), o projeto político-pedagógico deve se basear em três grandes elementos: marcoreferencial, diagnóstico e programação.

O marco referencial trabalha na dimensão da finalidade, que sucinta a pergunta, que cidadão a escola quer formar? Tendo quais concepções de educação? O processo ensino-aprendizagem/avaliação será voltado ao aluno? O diagnóstico foca a dimensão da realidade, onde aborda aspectos culturais, econômicos e culturais relacionados à comunidade que escola atende, buscando saber como se apresenta a realidade da escola e as peculiaridades que deseja evidenciar, como também o cenário da gestão dentro de uma perspectiva de (participação e relações interpessoais). Em um aspecto o trabalho pedagógico procura verificar como a escola desenvolve seus trabalhos pedagógicos (como se caracterizam e que instrumentos avaliativos utilizados) e como seus resultados devem identificar necessidades de mudanças, para que se responda: o que falta para ser o que desejamos?

A programação é dimensão do projeto, que frisa a mediação, do desejo coletivamente construído, ou seja, define o que vai ser feito, onde pode superar problemas evidenciados durante o processo, buscando a qualidade da educação ofertada pela instituição escolar. Propõe a ação, definindo o necessário e possível executar para minimizar a distância entre o que a “escola é” e o que “deveria ser”.

Portanto o PPP é um documento ou um plano global da instituição, sendo um instrumento teórico-metodológico que pode influenciar e mudar a realidade da escola, organizando e integrando as ações neste processo de transformação, onde também, é entendido como um processo de planejamento participativo com ações que decidem o tipo de educação que quer realizar, em um sentido de sistematização que pode ser sempre modificado. (VASCONCELOS, 2004).

Analisando os PPPs da Escola A e Escola B, estas descrevem a construção PPP como um ato democrático-participativo. Verificamos, se o PPP está redigido de forma clara e transparente para entendimento de todos que procuram manuseá-lo e se todos têm a consciência da importância do PPP para escola, portanto, um PPP menos complexo em sua estrutura e organização facilitaria o manuseio para a comunidade escolar, a fim de que, todos pudessem identificar com clareza a missão e os valores da escola.

Podemos identificar através dos questionários aplicados na Escola A, onde justifica em seu PPP, que a construção deste foi construído de forma democrática, com a intenção de oferecer ao aluno um trabalho de qualidade e valor. Idealiza um aluno participativo e crítico capaz de construir sua história para uma cidadania consciente.

A Escola A por sua vez deixou lacunas em aberto como, por exemplo, os itens: pedagogia - corpo docente – funcionários administrativos – executores de serviços básicos. Isso nos leva a reflexão sobre a falta de preenchimento neste quadro de Funcionários.

Tem como objetivo mais amplo do PPP, integrar com harmonia participação dos setores da escola, valorizando o profissional, promovendo o desenvolvimento dos processos administrativos e pedagógicos, visando sempre a qualidade educacional e autonomia coletiva para formar indivíduos consciente e participativos condizente num contexto político-social. Para o alcance desses objetivos a Escola A propôs em objetivos específicos alcançá-los através do ato de coordenar, e avaliar sistematicamente a construção do próprio PPP, viabilizando atividades que promovesse tal anseio, ex: suporte ao aluno com deficiência intelectual e física.

Constatado no PPP da Escola A, a falta de clareza ou de forma mais explícita os valores, a missão e visão da escola.

Tem como metas adquirir o melhoramento de aspectos físicos e materiais e pedagógicos, como também a reciclagem do corpo docente.

Foram encontrados alguns planos de ações desenvolvidos durante todo ano, como por exemplo, a banda de música, a participação dos jogos, celebrações de datas comemorativas e a participação nos encontros pedagógicos promovidos pela SEMED.

O ato de avaliar na Escola A é oriundo de todo processo educativo. Sendo que, escola não se detém somente a uma forma de avaliação, pois é preciso indagar, investigar avaliar o aluno a todo instante, onde avaliação deve ser um processo educativo, servindo como base para o planejamento de atividades. Para que se processe e assegure continuidade dos objetivos educacionais e nunca como um fim. Pois o acompanhamento sistemático deixará que na execução de metas sejam sinalizadas as barreiras. Proporcionando possibilidades a restauração de um replanejamento do processo educativo.

A Escola B por sua vez não mostra clareza em sua justificativa, não esclarecendo a comunidade escolar à importância do PPP. Apresenta de forma resumida, o diagnóstico que mostra a situação do desempenho acadêmico dos alunos. Informa as mudanças pedagógicas que visa promover através do PPP, onde expressa o compromisso com a comunidade, em uma construção coletiva possibilitando a autonomia da ação educacional.

Tem em seu objetivo geral, proporcionar aos alunos a formação necessária para desenvolva suas potencialidades para o trabalho e exercício da cidadania. Para que se alcance tal objetivo, especifica em estabelecer oportunidades e condições favoráveis, como por exemplo, busca desenvolver através da consciência ética e estimular a solidariedade, criatividade, e criticidade do aluno em suas ações.

A Escola B expressa no PPP que seu trabalho a sua clientela busca oferecer seu tabalho na base da igualdade e qualidade nos processos de ensino aprendizagem. Tendo como missão educar para formar cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento social. Expressa seus valores pautados na autonomia, responsabilidade, solidariedade e respeito.

Em relação a avaliação institucional esta escola visa alcançar um diagnóstico do processo de ensino e aprendizagem dos discentes, com relação ao que está proposto no currículo. Pois é através desta avaliação que a Escola B constrói um conhecimento sobre sua própria realidade, por intermédio de um processo contínuo. A avaliação relacionada ao aprendizado do aluno é vista na medida do seu rendimento escolar, onde também deve ser atentado aos problemas sociais que por ventura venham interferir em seu aprendizado.

Apresentaremos as análises dos questionários aplicados nas duas Escolas (A e B), onde estará dividido pelos temas: missão da escola, IDEB, gestão democratico-participativa e comunicação na gestão.

Quando perguntados aos professores de ambas as escolas se eles têm conhecimento do PPP revelou-se que a maioria dos professores não o conhece.

Na Escola A, 22 dos 39 professores que responderam o questionário confessaram que não conhecem o PPP. Cinco dos 39 professores apontaram que estão de acordo com o PPP, 9 assinalaram que o conhecem mas gostariam que fosse providenciado algumas mudanças.

Na Escola B, 7 dos 15 professores que responderam o questionário, apontaram que não conhecem o PPP da escola, 2 confirmaram que o conhecem e estão de acordo e 6 marcaram que o conhecem mas preferiam que fossem feitas algumas mudanças.

A mesma pergunta foi feita aos funcionários de ambas as instituições. As respostas dos funcionários não se diferem muito com a dos professores. Foi demonstrado na colocação de 1 funcionário da Escola A que conhecia o PPP da instituição, 2 apontaram que tinham o conhecimento, mas que o projeto precisava de algumas mudanças e 6 evidenciaram em sua colocação que não o conheciam.

A Escola B, 1 funcionário não respondeu a questão e os demais ficaram divididos da seguinte forma: 1 apontou que estava de acordo com PPP, 2 revelaram que o conhecia, mas gostariam que fossem providenciadas algumas mudanças e os outros dois admitiram não conhecer o projeto institucional.

 Questionados sobre se participavam na elaboração do PPP, os professores da Escola A, 8 destes informaram que tinha participação na sua elaboração, 17 apontaram que não participavam desse processo de construção e 11 relataram que não faziam parte da equipe escolar, por isso não participavam. Na Escola B, 2 professores responderam que participavam da elaboração deste, 8 confessaram que não tinha participação e 5 justificaram que não participavam pois, não faziam parte da equipe escolar.

Foi analisada também essa questão em relação aos funcionários, sendo que, Escola A, 5 confessaram que não participam desse processo, 1 relatou que não fazia parte da equipe escolar e por conta disso não participava e 2 apontaram que sim, participavam da elaboração. Na Escola B, 1 funcionário confirmou a sua participação, 3 apontaram que não faziam parte desse processo e 1 justificou a sua ausência por não fazer parte da equipe escolar.

Perguntados aos coordenadores da Escola A, se os professores e funcionários e pais/responsáveis da escola tem conhecimento do atual Projeto Político Pedagógico, o coordenador C4 esclarece que nem todos estão cientes, justificando “somente alguns professores devido à rotatividade de lotação e remoção”. Perguntou-se quais as dificuldades que levaram ao fato de que professores não conhecem o PPP, a resposta do Coordenador C4 apontou a falta de interesse e o fato de que eles têm vínculos também outras escolas.

Na Escola B, a colocação do coordenador C2 se assemelha com a do coordenador da Escola A, que expressa a dificuldade da participação dos sujeitos em virtude da rotatividade e da falta de interesse dos sujeitos escolares na participação do PPP. O coordenador C2 expressou-se apontando que nem todos conhecem o PPP, justificando esse fato “Devido principalmente à rotatividade de professores, ausências dos pais ou responsáveis no âmbito escolar e falta de interesse de funcionários.”

Podemos observar através das colocações, que a maioria dos coordenadores de ambas escolas têm consciência da relevância da participação da comunidade escolar nos assuntos ligado à instituição, onde se fortalece a democracia, mas vale ressaltar que cabe, conforme Veiga (2002 apud ALBERTO; BALZAN, 2008) à escola e principalmente à equipe gestora, de proporcionar um ambiente que estimule o envolvimento do coletivo no ambiente institucional, principalmente na construção do PPP, a fim de que os envolvidos sintam-se parte da instituição em sua plenitude.

Para que a construção do projeto político pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas proporcionar situações que lhe permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2002 apud ALBERTO; BALZAN, 2008, p. 752).

Após essa análise, constatou-se que ainda há um desconhecimento por parte de alguns atores envolvidos no trabalho escolar em relação à efetiva construção coletiva do PPP das escolas, distanciando-os do que seja uma gestão democrática participativa. A falta dessa participação ou desconhecimentos do projeto que norteia a instituição pelos sujeitos escolares tende a desmotivar e não envolvê-los nos assuntos voltados ao âmbito da escola. Portanto, a construção coletiva do PPP além de propor o exercício a cidadania, tornam os sujeitos conscientes de seu papel e da realidade da escola, capazes de interferir/mudar a identidade da instituição.

* 1. MISSÃO DA ESCOLA

A missão da organização está diretamente ligada aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada a organização. Ela apresenta a razão de ser da organização. A função da missão é mobilizar todos os sujeitos institucionais e alinhar os esforços da organização. “A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.” (BRAVO, 2011, p.122)

Perguntados sobre a missão e os objetivos da sua escola: responderam os 39 professores da Escola A, que participaram da pesquisa, sendo que, 03 professores deixaram a resposta em branco. Foi colocado, como exemplo, o objetivo de “Proporcionar um ambiente que potencialize a construção do conhecimento e formação cidadã.” Outros 14 professores apontaram nas suas respostas o aspecto da formação do cidadão/ cidadania e 13 professores também se referiam a função social da escola. Entre eles, o Professor P15 colocou como objetivo da escola: “proporcionar à comunidade e integrantes da mesma a oportunidade de uma educação de qualidade que possa abrir caminho p/novas oportunidades” E, conforme o ponto de vista do Professor P 32 o objetivo da escola é ensinar “ [...] para o desenvolvimento individual do aluno e para a coletividade”

O ensino aparece explicitamente nas colocações de cinco professores, relacionado ao “desenvolvimento”, “saber”, “conhecimento”, “desempenho”, “intelectual”, “aprendizagem”:

Inclusive, quatro professores mencionaram explicitamente como objetivo a educação de qualidade. Professor P39, por exemplo, respondeu: “Acredito que oferecer educação de qualidade as crianças e adolescentes aqui matriculados”

Já dentre os quatro coordenadores da escola A três explicitaram a educação de qualidade. A coordenadora C1 define a missão da escola: “Promover o desenvolvimento do educando proporcionando, para isso, uma educação de qualidade”. A quarta coordenadora se referiu na sua resposta ao clima organizacional em função da cooperação dos funcionários.

As categorias encontradas nas constatações dos professores e funcionários também se repetiram nas colocações dos funcionários. Dos nove funcionários que fazem parte do quadro organizacional da escola, 6 compreenderam que a missão da escola é oferecer uma boa educação. Um funcionário citou a formação para cidadania e um se referiu ao ensino e desenvolvimento dos alunos. “Não só desta, mas de toda escola que se preza. Ajudar o ser humano a se desenvolver psicológica e cognitivamente o suficiente para ter liberdade e capacidade de conviver de forma saudável e equilibrada” (Funcionário, F7).

A escola B referente à questão da missão e do objetivo da escola se apresenta da seguinte forma: Quatro dos 15 professores da escola B apontaram a cidadania, dentro deles Professor P1: “Educar os alunos para que sejam cidadãos conscientes dos seus deveres e direitos, como também úteis a sociedade.” E o professor P7aponta “Preparar alunos que se tornem cidadãos críticos”

Também a função social da escola foi mencionada. Na escola B, quatro dos professores apontaram a este aspecto da educação. Dentre eles, professor P4: “educar e preparar o educando para o mercado de trabalho e para sua vida social”, O professor P8 destaca inclusive a necessidade de: “Envolver a comunidade nas linhas traçadas pela instituição escolar [...].”

O “desenvolvimento”, “saber”, “conhecimento”, “desempenho” e a “aprendizagem” foram expressas nas colocações de 8 professores. Dos professores, 3 não responderam à pergunta ou disseram que desconheciam a missão da escola.

As colocações dos 2 coordenadores estavam em comunhão com a ideia do ensino para “cidadão” e “sociedade”, além de que um coordenador também se referiu ao processo ensino-aprendizagem.

Dos 6 funcionários 3 apontaram em suas respostas a função de “educar”: O funcionário F5, por exemplo, colocou, “Na minha opinião, esta missão de educar nossos alunos se torna uma verdadeira batalha, mas com objetivo de torná-los competitivos para o mercado de trabalho.” E dois funcionários até apontaram a educação de qualidade, como mostra a resposta da Funcionário F3: “Contribuir para uma escola aberta para todos, e uma educação de qualidade para nossos alunos, e qualificação para nossos funcionários.” e apenas um funcionário enfocou a integração social: F6: “Interagir com os pais, professores, funcionários em fim com toda comunidade para o bem do aluno.”

 A gestão democrática está ligada ao estabelecimento de práticas legais e institucionais e à coordenação de ações que desencadeiem a participação social: no planejamento, na tomada de decisões, na escolha do modo como são usados os recursos, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

* 1. IDEB

Os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) revelam o desempenho educacional de uma instituição, onde deve ser expressa na visão e missão da escola diretamente ou indiretamente, pois, assegurar a qualidade social da educação, garante o fluxo escolar e o desempenho acadêmico de todos os alunos. E o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a escola a chegar a atingir seu índice almejado pela instituição.

O IDEB foi implementado em 2007 com o intuito de medir a qualidade do aprendizado nacionalmente e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Ele é um indicador nacional que permite o monitoramento da qualidade da Educação pela sociedade. É um dado real, com o qual a sociedade pode se movimentar em procura de melhorias. É calculado a partir das informações sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios. (BRASIL, 2007).

Interessou-nos saber o que a comunidade sabe sobre o resultado dessa avaliação externa e como ele está sendo utilizado na escola. Na Escola A identificaram 21 dos 39 professores corretamente o IDEB, 11 não fizeram relação da sua colocação com o real significado do IDEB, e 7 não responderam.

Quando perguntados se os resultados específico do IDEB dessa escola representam a sua situação da Escola 6 professores disseram que sim, 20 confirmaram que apenas representa em partes e 1 respondeu que não representa a realidade. Onze professores confessaram que não conheciam os resultados do IDEB da escola e 1 não respondeu.

Também aos funcionários foram direcionadas perguntas no que diz respeito ao IDEB. Em primeiro momento queria se saber se já tinham ouvido falar do IDEB. Três funcionários responderam que sim, 1 funcionário disse que sabe apenas mais ou menos do que se trata e 4 funcionários responderam que não. Um funcionário não respondeu. Em relação ao fato de que o IDEB represente ou não a situação atual da escola, 03 responderam que representa a realidade em partes; e 4 responderam que não conhecem os resultados do IDEB, apenas 2 não responderam a questão.

Os quatro coordenadores desta instituição confirmaram que esse dado representa a realidade.

Na Escola B, as respostas se dividiram de modo que 3 dos 15 professores sabiam explicar corretamente o significado do IDEB, enquanto que 12 não responderam a questão. Dois professores confirmaram que o IDEB da escola apenas representa a realidade em partes e 10 assinalaram que não conhecem os resultados do IDEB. Três não responderam.

Os funcionários da instituição B, 03 responderam que os dados representam a realidade; e 3 responderam não conhecer os resultados do IDEB. E na pergunta sobre se já tinham ouvido falar do IBEB, 4 funcionários responderam que sim e 2 funcionários responderam que não.

Já os dois coordenadores confirmaram que o IDEB representa a realidade da escola.

Dos 39 professores da Escola A que responderam a questão sobre as dificuldades em utilizar os resultados das avaliações externas, 27 afirmaram não ter dificuldades na utilização dos resultados da avaliação. Enquanto que 8 confessaram ter dificuldades nessa utilização. Por exemplo, o professor P18: “Porque eu não tenho o acesso à correção da prova e muito menos ao resultado do IDEB”. Três dos professores não responderam.

A mesma questão aplicada aos professores, foi respondida também pelos 9 funcionários da instituição, ficando divido da seguinte maneira: 5 explicitaram que não têm dificuldades na utilização desses resultados. Um citou que tem dificuldade em utilizar esses dados. Por exemplo, F1: “não interagir a respeito”. Três não responderam.

No questionário aplicado aos coordenadores da Escola A, a questão que se refere foi se existe alguma dificuldade da escola em utilizar os resultados das avaliações externas, dois coordenadores expressaram nas suas colocações que existe essa dificuldade, sendo citado pelo coordenado C01 que a dificuldade está nos professores se conscientizarem sobre o processo educacional para a melhoria dos resultados. Os outros dois assinalaram que não tem dificuldade.

No que diz respeito à Escola B, sete dos 15 professores apontaram que não têm dificuldades na utilização dos resultados. Enquanto que 4 confessaram ter dificuldade. Por exemplo, o professor P1: “Por que não conheço os resultados.” Quatro professores não responderam a essa questão.

Os dois coordenadores apontaram que a escola não tem dificuldades em utilizar esses resultados.

Entre os funcionários da instituição 03 apontaram não ter dificuldades. Enquanto que 2 confessaram ter dificuldades nessa utilização. Mesmo apontando a dificuldade nenhum dos funcionários disseram quais eram as dificuldades. Sendo que 1 não respondeu.

A avaliação externa é um instrumento da gestão escolar que sugere a conscientização dos sujeitos escolares acerca dos resultados e o modo como à gestão escolar conduz o planejamento de ações pedagógicas utilizando esse instrumento como diagnóstico. Desse modo é percebido que pouco se conhece dos resultados da avaliação externa, como também a maneira que deve ser utilizado, sendo encontradas dificuldades na sua utilização, entre a maior parte dos docentes e funcionários. Pois uma vez havendo o diagnóstico na instituição viabiliza a possibilidade de planejar estratégias que mudem uma realidade não desejada, pois tanto a avaliação como planejamento estratégico são ferramentas que usadas em uma gestão democrática-participativa direciona a escola ao seu fim almejado.

* 1. GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

A Lei n. 9 394/96 no Artigo 14, decretou para a implantação da gestão democrática da escola pública, estratégias de determinar aos sistemas de ensino público na educação básica dois condicionantes, sendo eles: a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. (BRASIL,1996). Portanto, a implementação dos conselhos escolares é uma das estratégias da gestão democrática, que promove a participação dos sujeitos que compõe a comunidade escolar.

Foi perguntado para ambas as escolas, se existe uma participação da comunidade escolar no momento da tomada de decisão. A Escola A que tem quatro coordenadores, todos apontaram que essa participação acontece e com frequência, relevando que a participação é feita através do conselho escolar da instituição.

Quando perguntado para a Escola B, houve diversidade nas opiniões dos coordenadores, onde 1 informou que essa participação é feita com frequência através do conselho escolar, e o outro indagou que a participação da comunidade é feita em raros momentos.

Foi feita ainda no questionário dos coordenadores uma pergunta exclusiva sobre as possibilidades e limites da participação de outros segmentos da escola e de representantes da comunidade local nas tomadas de decisão. Destacando uma abordagem positiva na colocação do coordenador C1 que concerne aos princípios da participação: “um trabalho coletivo deve ser feito com a participação de todos”

O coordenador C1 da Escola B vê como obstáculos da participação o comodismo da comunidade enquanto o coordenador C2 reafirmou “a participação como necessário para fortalecimento da gestão democrática.”

Podemos observar através das colocações, que a maioria dos coordenadores de ambas escolas têm consciência da relevância da participação da comunidade escolar nos assuntos ligado a instituição, onde se fortalece a democracia. Contudo, lembramos aqui da falta de participação dos professores na elaboração PPP da instituição.

 Entende-se que as relações entre escola e família visam a um perspectiva de grande potencial no desempenho e formação dos alunos, a partir das ações previstas no planejamento estratégico, que é compreendido como ferramenta institucional e relevante na e para a (re)construção de uma escola democrática e de gestão participativa, sendo uma estratégia que auxilia a escola na luta pela qualidade social.

Para Bondioli (2009) a qualidade necessita ser entendida como construção social modificável a depender dos empenhos dos grupos internos e externos à escola. Para a autora “perseguir a qualidade implica uma forma de negociação entre atores sociais, com vistas a um acordo que resulte em um trabalho produtivo”, onde o “embate entre pontos de vistas, ideias e interesses é um recurso e não uma ameaça”. (BONDIOLI, 2009, p. 15). Logo, uma prática coletiva, participativa na construção de processos para definir, legitimar e orientar as ações em busca da qualidade almejada é essencial.

No questionário aplicado aos professores da Escola A foram perguntados sobre a participação dos pais/responsáveis nas decisões da escola, 25 responderam que são a favor da participação dos pais/responsáveis confirmando na fala do professor P8 que: “eles são corresponsáveis pelo processo educativo dos alunos”.

Notamos que, entre os 8 professores da Escola A que apontaram ter argumentos a favor e argumentos contra essa participação, as opiniões se dividem com relação a esse contexto, que implica na participação dos pais/responsáveis não sendo algo que contribua para o desenvolvimento de ensino-aprendizagem dos alunos e que nem todos os assuntos devem ser dirigidos á eles, ficando somente relacionado ao âmbito interno da escola, como é expressado pelo professor P26: “há questões que são meramente de ordem interior.”

Esta mesma questão aplicada aos 15 professores da Escola B, 12 destes, se colocaram a favor dessa participação, por exemplo, professor P9: “faz parte do principio[sic] da gestão democratica[sic] na escola.” Os outros 3 não responderam.

Os funcionários da Escola A também responderam sobre essa questão, as respostas se apresentam da seguinte forma: 8 assinalaram que são a favor da participação dos pais/responsáveis, relatado na fala do funcionário F9: “eles também fazem parte do processo educacional e caminham juntos com a escola.” Na Escola B todos os funcionários apontaram ser à favor dessa participação, como fica claro na colocação do funcionário F3: “Só assim os pais e a comunidade, participam de todas as atividades, e da vida de seu filho.”

Fica evidenciado nas análises que a participação é aspecto entendido como relevante por todos os sujeitos escolares, embora existam sujeitos que apontem aspectos negativos nessa participação. Entretanto observa-se uma incoerência entre o discurso na análise dos questionários e os achados nos PPPs analisados, pois o que se ouve é que a família está distante da escola e da vida escolar das crianças, mas quando se pergunta da participação se percebe que a família está inserida nela, principalmente através do Conselho Escolar.

A concepção democrático-participativa fundamenta-se em uma relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe que implica a valorização o comprometimento de todos que se propõe à busca de objetivos comuns assumidos por todos. Nesta concepção ostenta o coletivo de tomadas de decisões, porém as pessoas devam estar conscientes de suas responsabilidades individuais, pois as decisões que serão tomadas coletivamente, os membros desta deverão assumir/ser responsável pelo seu trabalho. Defende-se a forma de gestão participativa, porém não excluindo a necessidade de coordenação. Reconhece-se a necessidade de diferenciação de altas competências profissionais entre membros da equipe. Busca-se a eficácia da gestão e avaliação sistemática da execução das tomadas. Para isso a gestão democrático-participativa parte de uma clara definição de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da instituição pela equipe escolar, valorizando tanto as tarefas quanto as relações interpessoais (LIBÂNEO, 2004, p. 123-124).

Perguntamos, se isso, aos professores e funcionários de ambas escolas de que forma é feita a tomada de decisão nessas instituições.

Dentre os professores da Escola A que responderam esta questão, três professores confessaram que os responsáveis por cada setor tomam as decisões individualmente. Já oito apontaram que as decisões referentes à determinada área são tomadas coletivamente, pelas pessoas que atuam nesta área. Três assinalaram que as decisões sobre todos os setores são tomadas, coletivamente, por um órgão colegiado com representantes de cada segmento. Dez ressaltaram que as decisões referentes a todos os setores são tomadas coletivamente com todos os membros da comunidade escolar. Sendo que dentre os professores 13 não souberam informar sobre esse assunto e 3 não responderam.

Os funcionários da Escola A também responderam sobre esse assunto. Três dentre os 9 relataram que as decisões referentes a determinada área são tomadas coletivamente, pelas pessoas que atuam nesta área, 2 apontaram que as decisões referentes a todos os setores são tomadas coletivamente com todos os membros da comunidade escolar. E 4 confessaram não saber informar sobre esse assunto.

Na Escola B dos 15 professores que responderam a mesma questão, 2 professores apontaram que as decisões referentes a determinada área são tomadas coletivamente, pelas pessoas que atuam nesta área, 01 assinalou que as decisões sobre todos os setores são tomadas, coletivamente, por um órgão colegiado com representantes de cada segmento. Enquanto que 3 relataram que as decisões referentes a todos os setores são tomadas coletivamente com todos os membros da comunidade escolar. Sendo que 8 não souberam informar.

Dos funcionários dessa instituição, 1 abordou em sua colocação que as decisões são determinadas de forma coletiva cada um em sua área, 4 apontaram que as decisões sobre todos os setores são tomadas, coletivamente, por um órgão colegiado com representantes de cada segmento. E 2 assinalaram que as decisões referentes a todos os setores são tomadas coletivamente com todos os membros da comunidade escolar. Um desses funcionários não soube informar sobre a forma da tomada de decisões.

Constatamos que alguns sujeitos das Escolas A e B não souberam informar de que forma são tomadas as decisões das respectivas instituições. Deixando-os ausente e consequentemente menos participantes dos assuntos relacionados à escola.

4.5 COMUNICAÇÃO NA GESTÃO

Para realizar uma gestão democrática todos da comunidade escolar precisam comungar entre si através da comunicação, este aspecto se faz presente neste processo, conhecer a peculiaridade de todos os segmentos, como também as ações e decisões tomadas na instituição.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Quando a comunicação é estabelecida entre todos os sujeitos da comunidade escolar e seus respectivos setores, todos os elementos que compõe o desenvolvimento de ensino-aprendizagem fortalecem não só democracia como a relação de confiança, credibilidade, autonomia e de transparência nas ações tomadas através do conhecimento de todos.

Procurando compreender na Escola A e Escola B este contexto da comunicação nas decisões tomadas aos assuntos relacionados à escola, foi perguntada a coordenação geral/coordenação administrativa/coordenação pedagógica, como é feita esta comunicação entre esses setores.

Na Escola A, os coordenadores colocaram que essa comunicação em sua grande maioria é feita através de reuniões, expressa o C03: “reuniões, comunicados, conversa informal” (coordenador administrativo).

Os professores também responderam evidenciando que a comunicação é feita na maioria das vezes, pessoalmente, oralmente e em reuniões coletivas e outros professores demonstraram também a comunicação através de murais.

Perguntado aos funcionários sobre como é feita essa comunicação, os resultados não se diferem muito dos professores, que aponta que através das reuniões coletivas, oralmente e pessoalmente, é feita a comunicação destes.

Na Escola B também quando perguntado aos coordenadores a questão sobre como é feita a comunicação entre a coordenação geral, a coordenação administrativa e a coordenação pedagógica, os 02 coordenadores responderam que é feita através de conversas informais. CO2 faz a seguinte colocação: “Por escrito, por telefone ou pessoalmente.”

A maioria dos professores confessou que a comunicação é estabelecida através da oralidade em reuniões coletivas, pessoalmente/oralmente e murais, entre outros professores disseram também através de comunicado por escritos e atas.

Os funcionários que responderam a mesma questão, relataram que a comunicação também é feita através de conversas em reuniões coletivas, pessoalmente/oralmente, outros funcionário que também é feita através de notificações por escrito e atas.

Contatamos que os resultados de ambas as escolas chegam a perímetro bem próximo, que a comunicação é feita em sua maioria através de uma comunicação mais informal. Procuramos saber também como estes preferem receber as informações, pois muitas vezes o modo de como a comunicação das tomadas de decisões são divulgadas na escola não quer dizer que satisfaça ou sejam eficientes para que toda comunidade escolar.

Quando perguntados a essa questão de como preferem receber as informações estes tiveram a opções de escolher varias respostas.

Sendo assim, foi-se perguntado aos professores da Escola A de como eles preferem receber as informações, aos 39 professores marcaram as seguintes números de alternativas: foi marcada 19 vezes preferem pessoalmente e oralmente, 28 vezes responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, 18 marcaram que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro 08 foram marcadas através do mural e 08 marcaram que preferem através de Atas em pastas acessíveis para todos.

 Os funcionários marcaram: 05 vezes foi marcada a opção que preferem pessoalmente e oralmente, 4 vezes responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, apenas 1 marcou que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro e também apenas 1 respondeu que é através do mural.

Dos 04 coordenadores que responderam a questão sobre como são divulgadas as informações da coordenação para os funcionários e auxiliares Todas as falas citaram que feita através de reuniões colocada pelo coordenador C1: “Através de reuniões.”

A Escola B seguindo o mesmo critério de respostas, onde cada sujeito pode marcar várias opções, revelou que dos 15 professores que responderam: 07 dos professores marcaram que preferem pessoalmente e oralmente, 09 vezes marcaram que preferem oralmente em reuniões coletivas, 06 marcaram que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro, 06 vezes escolheram através do mural e apenas 01 marcaram que preferem através de Atas em pastas acessíveis para todos.

Dos 06 funcionários, 04 vezes foi marcada a opção que preferem pessoalmente e oralmente, já 03 responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, E apenas 01 marcou que prefere através de atas.

Dos 02 coordenadores que responderam a questão sobre como são divulgadas as informações da coordenação para os funcionários e auxiliares, eles responderam que é feita através de reuniões C2: “Através de contatos diretos e/ou reuniões.”

Portanto, fica claro que ambas as escolas explicitam em seu corpo de funcionários, professores e coordenadores a forma de como desejam ser comunicados as tomadas de decisões, deste diagnóstico a escola pode avaliar os meios que ela usa para atingir seus objetivos através da comunicação, se estão sendo eficientes ou mudar a estratégia e planejar outras formas/ações.

 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento na esfera educacional é um elemento da gestão que auxilia a escola discernir/apontar os desafios em seu âmbito, para que se possa desenvolver e implementar ações que proporcionem melhores resultados, por meio de apoio também técnico e financeiro.

O ato de planejar em uma instituição discerne/define estratégias que protege, defende e venha precavê-la de ameaças advindas do ambiente externo, pois a escola por ser um sistema aberto que vivem em constantes mudanças se torna alvo dessas ameaças, onde desestabiliza e compromete o desenvolvimento da instituição, pois, o planejamento estratégico tem um processo sistematizado que define as ações que serão executadas em uma estimativa de prazo seja ele longo ou curto, sempre tornando flexível a mudanças.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que visa assessorar a escola a chegar seu fim desejado, viabiliza o futuro ainda se estando no presente, sendo um processo que analisa a escola sob vários ângulos, definindo seus caminhos, monitorando suas ações a fim de reafirmar sua eficiência e eficácia, sempre focando alcançar seu objetivo, por meio de estratégias que assegurem o sucesso de todas as partes envolvidas neste processo.

E como vimos em nosso estudo, o ciclo do PDCA que em suas fases: planeja, executa, verifica e age pode auxiliar o planejamento estratégico, por ser um processo contínuo, onde se estabelece meios para que as decisões sejam tomadas antecipadamente.

Constatamos também através das pesquisas empíricas nas instituições escolhidas para este trabalho, alguns elementos de uma gestão que se diz democrática, mas não condiz na prática, onde alguns sujeitos da comunidade escolar não participam em sua plenitude dos assuntos relacionados ao âmbito educacional, como por exemplo o PPP, que construído não por todos ou construído longe da realidade e história da escola, comprometendo a identidade, a missão da instituição. Pois a concepção de planejamento e gestão democrático-participativa ainda não está internalizada por todos da comunidade escolar.

Portanto, como vimos através deste estudo o planejamento estratégico ainda se encontra muito longe de algumas instituições, pois alguns obstáculos emperram sua implementação como: uma gestão centralizadora, a falta de clareza nos assuntos que consiste no interior da escola com toda a comunidade escolar, a participação dos sujeitos da escola com todo o contexto escolar (mesmo que escola diga que está inserida à democracia), percebemos que antagônicos os resultados dos obstáculos, estes possibilitam a sua implementação. Concernente o que se pauta a Lei, em que o planejamento internalizado no âmbito educacional será vivido à democracia com a participação de todos em prol de uma educação de qualidade que refletirá tanto na escola como na sociedade.

**REFERÊNCIAS**

ABREU,Brígida Feraz Zinato. **Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior:** Um Estudo sobre Clima Organizacional em IES do DF. 2007.319 f. Dissertação(Mestrado em Educação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília,2007.

ALBERTO, Jorge Luís Moreira e BALZAN, Newton César. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade.**São Paulo**.[on line] 2008, vol.13, n.3, pp. 745-776. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/07.pdf> >. Acesso em 09 out. 2012.

ALBUQUERQUE, Eugênia morais de. **A implementação do programa gestão no 10, no sistema municipal de educação de Mossoró/Rn (2005-2009).** 2010.145 f. Dissertação(Mestrado em Educação)- Universidade Federal do Rio grande do Norte, Rio Grande do Norte,2010.

BENTO, Karla Lucia; LONGHI, Simone Raquel Pagel. Projeto Político Pedagógico: Uma construção Coletiva. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG,** [online], vol.3 n.9, p.173-178, dez. 2006. Disponível em: < <http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/2pppumaconstrucaocoletiva.pdf> > Acesso em 24 jan. 2013.

BONDIOLI, A. (org). **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Editores Associados, 2009. 233p.

BRASIL. LDB Lei n. 9.987, de 24 de dezembro de 1996. **Presidência da República**
**Casa Civil. Brasília. Disponível em: <** http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/L9394.htm **> Acesso em: 18 jan. 2013**

BRASIL. Ministério de Educação. PDE Escola Plano de Desenvolvimento da Escola. **Domínio Público do Ministério de Educação**. Disponível em: < [http://www.pdeescola.mec.gov.br/index.php/option=com\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://www.pdeescola.mec.gov.br/index.php/option%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D51%26Itemid%3D2) >. Acesso 20 jan. 2013

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares**. In:\_\_\_\_. Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília-DF. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa:** pessoas, organizações e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

CRISÓSTOMO, Adriana Lorena Mendes. **A Materialização do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, Nas Escolas Públicas de Teresina:** aspectos e olhares que se entrecruzam.2007.90 f. Dissertação (Mestrado em educação) – Fundação Universidade Federal do Piauí, Teresina,2007.

 DEUS, Maria Alba Pereira de. **Reforma da educação superior e gestão nas universidades federais :** o planejamento institucional na universidade federal de viçosa/MG. 2008.246 f. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Federal Fluminense, Minas Gerais, 2008.

FONSECA, Lúcio de Andrade. Qualidade e produtividade no sistema educacional. In: ACÚRCIO, Mariana Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Cales de. **Gestão da escola.** Porto Alegre: artmed; Belo Horizonte: Pitágoras, 2004. Cap.3, p. 115-178.

FONSECA, Marília. É possível articular o projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola? Reflexões sobre a reforma do Estado e a gestão da escola básica. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade (orgs). **Crise da escola e políticas educativas.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

FONSECA, Marília. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos Cedes,** Campinas, v.23, n.61, p.302-318, dez. 2003. Dísponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a04v2361.pdf> > Acesso em 01 de fev de 2013.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In:\_\_\_\_. **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília, 28/8 a 2/9/94.Janeiro: Record, 1991.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Francisco Tarciso; RODRIGUES, Elano Dantas. Planejamento Estratégico- Uma oportunidade para a participação**. Planejamento Estratégico- Uma oportunidade para a participação.** Salvador, nº 13, jan./jun. 2006. Disponível em:<[www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/203/211](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/203/211)>. Acesso em: 27 out 2012.

LIBÂNIO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. \_\_\_. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Ed. Revista e ampl. Goiânia: Editora alternativa, 2004. Cap. VI, p. 119- 133.

LÜCK, Heloísa. A participação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em rede***,* Brasília, n.19, p.8-13, abr. 2000. Disponível em: < <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf>>. Acesso em 24 de jun de 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. v. 3.

MAGALHÃES Anderson Cruvinel. **Os rumos do planejamento estratégico nos centros Federais de Educação tecnológica:** Um estudo de caso no CEFET-MG. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília,2009.

MAGALHÃES, Andrea Tavares. **Projeto Político Pedagógico e planejamento estratégico:** é possível? 2006. 79 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Liane. **O papel do diretor na implementação do PDE escola:** experiências em juiz de fora.2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em educação) -Universidade Federal de Juiz de fora, Juiz de Fora, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **Transformação Organizacional** - a teoria e prática de inovar. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOGUEIRA,Elton Alonso. **O planejamento estratégico no contexto da ies multicampi:** a experiência da universidade do estado da Bahia. 2009. 215 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado da Bahia, Bahia, 2009.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Educ. Bras.**, Brasília, v.29, n.58, p. 49-61, jan/dez. 2007. Disponível em: [http://200.169.133.13/materia/img/ilustra/2008/nov/artigo/crub/6\_Artigo4.pdf.](http://200.169.133.13/materia/img/ilustra/2008/nov/artigo/crub/6_Artigo4.pdf.%20)  . Acesso em 29 de Nov 2012.

SANTANA, Kátia de Cássia. **Efeitos do Programa Dinheiro Direto na escola na gestão escolar Efeitos do Programa Dinheiro Direto na Escola.**  2011. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade federal de viçosa, Viçosa,2011.

SANTOS, Laurineide laureano dos. **Gestão democrática da escola pública e participação popular:** uma análise sobre o sistema municipal de ensino do município de joão pessoa – PB. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade federal da Paraíba,João Pessoa,2011.

SCAFF, Elisangela Alves da Silva. **Planejamento da educação e cooperação internacional:** uma análise dos programas Monhangara e Fundescola. 2007. 255 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de são Paulo, São Paulo, 2007.

SCHMITZ, Valter Alves. **Da concepção e funções da universidade ao plano de desenvolvimento institucional (PDI):** o caso da UNISUL. 2011. 120 f.Dissertação(Mestrado em Educação) - Universidade do sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

SILVA, Copérnico Mota da. **Gestão estratégica da educação no colégio da polícia militar da Bahia realidades e perspectivas.** 2008. 158 f. Dissertação(Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2008.

SILVA, Katia Valéria Ataide e. **Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-escola) e a Gestão Escolar:** limites e possibilidades. 2011. 140 f. Dissertação(Mestrado em Ciências Humanas e Educação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUZA, Gabriela menezes de. **Gestão pedagógica na educação básica:** o estudo de caso de uma escola pública federal com resultado de sucesso. 2008. 97 f. Dissertação(Mestrado em: Administração de sistemas educacionais;Administração de unidades educativas;Planejamento educacional) -Universidade católica de Brasília, Brasíia, 2008.

VASCONCELLOS, Celso S.**Planejamento:** projeto de ensino aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Liberdade, 2002.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Liberdade, 2004.

WEINDLING, Dick. Planejamento estratégico nas escolas: algumas técnicas práticas. In: PREEDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação**: estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: 2006, p.223-237.