

GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL: OLHARES E DILEMAS SOB A PERSPECTIVA DO MUNICÍPIO DE AFONSO BEZERRA/RN.

MISTÊNIO BERTULEZA DE ARAÚJO

(Pós-Graduado em Gestão da Educação Municipal (UFPB) - Email: mistenio.ulbra@gmail.com)

RESUMO: O presente artigo tem como enfoque os dilemas e as possibilidades da gestão educacional: sob a perspectiva da rede pública municipal de ensino do município de Afonso Bezerra/RN, onde enfatizamos o Planejamento Educacional para efetivação da melhoria da qualidade da educação e apresentamos também informações relevantes sobre o Planejamento Estratégico da Gestão Educacional Municipal do município de Afonso Bezerra/RN. Nossa pesquisa deu-se diante da necessidade de buscar novos embasamentos sobre os desafios e as possibilidades que existem na Gestão Educacional Municipal no município de Afonso Bezerra/RN, com isso realizamos a pesquisa bibliográfica e documental referente ao período 2013 a 2016, juntamente a Secretaria Municipal de Educação de Afonso Bezerra/RN visto a necessidade de contextualizar nosso objeto de trabalho. Para fortalecer nossa pesquisa nos respaldamos nos estudos dos teóricos de Libâneo (2005), Luck (2000), Parente (2001) e Boeck (2005), dentre outros, que discorrem sobre a relevância do planejamento educacional e desenvolvimento organizacional para uma Gestão Educacional significativa. Como resultado desta pesquisa, vimos que o presente trabalho nos fez ter uma nova visão, que neste momento que é de reflexão e de inspiração para novos rumos, os gestores devem pensar nos caminhos que podem seguir para avançar em qualidade, enriquecendo o trabalho da gestão educacional e construindo, conjuntamente, ações planejadas e soluções para os desafios que precisam ser superados, e as perspectivas para a educação pública municipal. Neste sentido, este estudo pretende oferecer elementos para uma reflexão capaz de contribuir com os estudos da temática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Educacional. Educação. Planejamento Educacional.

INTRODUÇÃO

Na Contemporaneidade, a Gestão Educacional Municipal, está permeada por significativos desafios quanto às inúmeras mudanças advindas com às rápidas mudanças que acontecem no mundo e nas relações sociais. Intrinsecamente relacionado a esses desafios e mudanças, a escola necessariamente precisa romper os paradigmas tradicionais para superar as demandas atuais da educação, esta situação mostra-se como sendo um dos principais desafios dos gestores educacionais.

Ao falarmos em Gestão Educacional compreendemos que o Planejamento Educacional e Estratégico da Educação Municipal, tem suma relevância no direcionamento das ações a serem planejadas, executadas e avaliadas no âmbito da rede pública municipal de ensino, e este planejamento

está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e da gestão educacional, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos, objetivando a superação dos desafios e busca de novas oportunidades para a educação em uma sociedade cada vez mais exigente e globalizada.

O Gestor Educacional tem por missão elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que garantam o desenvolvimento físico, social, econômico, político e cultural de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos como seres ao mesmo tempo únicos e plenos. Além de competências técnicas, o gestor precisa ter clareza sobre suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais com a causa que abraça, isto é, a causa de gestor público que considera a educação pública um direito humano fundamental.

Diante de um cenário educacional exigente e competitivo, surge a necessidade da gestão educacional ser cada vez mais democrática e participativa, partindo desse pressuposto, é válido ressaltar que estamos vivenciando a era da informação e do conhecimento, e a Educação é um dos mais complexos desafios da sociedade contemporânea, pois, está ligada à consolidação da democracias, à participação social, à conquista da cidadania, à tolerância e à convivência pacífica, à qualidade de vida, à inserção ao mundo do trabalho, a capacidade de inovar e produzir conhecimentos, dentre outros aspectos.

Relacionado com a perspectiva da Gestão Educacional Municipal baseada na ação reflexiva, a presente investigação tem como problemática identificar quais as possibilidades e os dilemas da Gestão Educacional Municipal da rede pública municipal de ensino de Afonso Bezerra/RN? Desta forma, faz-se preterível inserir uma contribuição acadêmica e social ao tema, pois a gestão educacional é um dos principais eixos do desenvolvimento dos resultados educacionais.

Nossa pesquisa deu-se diante da necessidade de buscar novos embasamentos sob os dilemas e as perspectivas que existem na Gestão Educacional Municipal no município de Afonso Bezerra/RN, com isso realizamos a pesquisa bibliográfica e documental, juntamente a Secretaria Municipal de Educação visto a necessidade de contextualizar nosso objeto de trabalho. Assim, o objetivo geral da pesquisa é discutir os dilemas e as possibilidades da Gestão Educacional Municipal da rede municipal de Afonso Bezerra/RN. De forma integrada, os objetivos são os seguintes: Discutir o Planejamento Educacional para efetivação da melhoria da qualidade da educação e apresentar o Planejamento Estratégico da Gestão Educacional Municipal do Município de Afonso Bezerra/RN.

O trabalho também se justifica pela oportunidade de levar os gestores educacionais a terem uma visão ampla da importância da gestão educacional municipal para o desenvolvimento de um trabalho pautado na qualidade, e mais significativo em prol da melhoria da educação.

O presente trabalho nos fez ter uma nova visão que neste momento, que é de reflexão e de inspiração para novos rumos, os gestores devem pensar nos caminhos que podem seguir para avançar em qualidade, enriquecendo o trabalho da gestão educacional e construindo, conjuntamente, soluções para os desafios que precisam ser superados, na consolidação de uma educação pública de qualidade. A gestão do sistema educacional deve ser democrática e participativa, além de estar empenhada em garantir a universalização do acesso, a permanência do aluno na escola e a conclusão na idade certa com sucesso, portanto uma gestão com foco na qualidade social, para que efetivamente funcione harmônica e sistematicamente. Melhorar a qualidade da educação básica continua sendo um grande desafio – e uma questão estratégica da União, de cada estado e de cada município – para o desenvolvimento econômico e social do país, e que precisa ser enfrentado por todos os municípios.

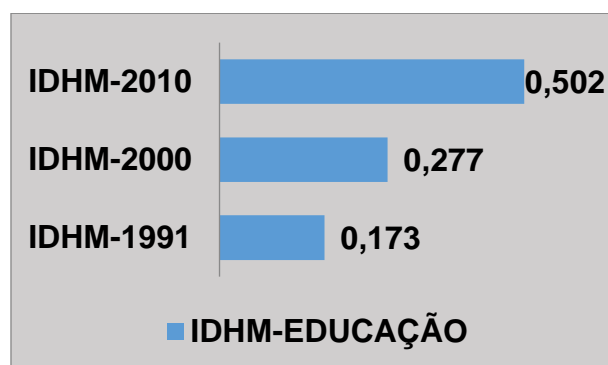
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA EFETIVAÇÃO DA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.

O Município de Afonso Bezerra situa-se no Estado do Rio Grande do Norte – RN, Brasil, localizado na microrregião de Angicos. Sua população, estimada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano 2017 é de 11.211 habitantes. Área territorial de 576,25 km². A criação do município se deu através da Lei nº 20, de 27 de outubro de 1953, tendo sido desmembrado do município de Angicos. Afonso Bezerra é certificado pelo Fundo das Nações Unidas pela Infância - UNICEF como município aprovado pelo Selo Unicef (Edição 2013-2016), ou seja, tem uma expectativa para com as crianças e os adolescentes da cidade nas áreas de educação, saúde, esporte e lazer entre outras. A cidade também se destaca pelos seus lençóis freáticos, que ajudam a abastecer por meio de carros-pipa as cidades circunvizinhas. Sua grande bacia de água doce se encontra na zona rural do município. Flor do Sertão, como é conhecida tem uma boa produção de barris de petróleo, o que gera muitos recursos para a cidade. Destaque também pela indústria eólica, Afonso Bezerra é sede de umas das maiores produções de energia eólica do estado.

A rede pública municipal de ensino de Afonso Bezerra-RN, dispõe de 10 escolas, sendo 02 localizadas na zona urbana e 08 na zona rural, atendendo a aproximadamente 1800 alunos, matriculados nas seguintes etapas e modalidades: Educação Infantil (creche e pré-escola), Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais) e Educação de Jovens e Adultos – (EJA).

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Afonso Bezerra é 0,585, em 2010. Entre 2000 e 2010, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi a Educação (com crescimento de 0,225), seguida por Renda e por Longevidade. (Fonte: PNUD/IPEA e FJP).

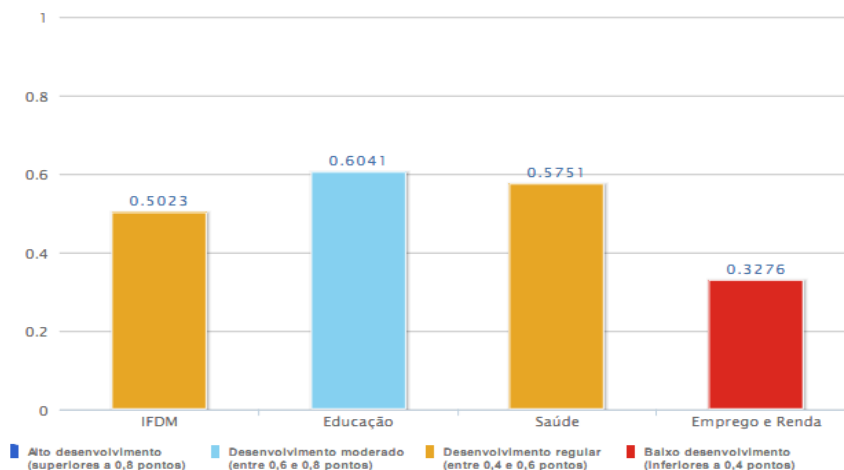
Gráfico 1 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) referente a área da Educação do Município de Afonso Bezerra/RN.



Fonte: PNUD/IPEA e FJP (2014)

O Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal IFDM, realizado pelo Sistema FIRJAN do Rio de Janeiro tendo como Base o Ano 2011, e divulgado no ano de 2014, coloca a dimensão Educação do Município de Afonso Bezerra/RN, com um nível de desenvolvimento moderado, acima do regular com um índice de 0.6041.

Gráfico 2 - Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal IFDM - referente a área da Educação do Município de Afonso Bezerra/RN.

IFDM E ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO


Fonte: Firjan/2014

O Planejamento Educacional da Educação Municipal evidencia-se como impreterível no delineamento das ações a serem planejadas, executadas e avaliadas no âmbito da rede pública municipal de ensino, e é preciso ser construído de forma democrática e participativa, sendo de fundamental relevância estarem preparados para os desafios e as oportunidades em uma sociedade cada vez mais exigente e globalizada. Sendo assim, não é possível pensar e administrar uma rede ou um sistema de ensino e suas complexidades de forma improvisada, sem planejamento. Além disso, não é qualquer tipo de planejamento que ajudará na busca de soluções. De certa forma, tais questões enunciam o maior desafio que temos hoje: fazer uma educação de qualidade para todos e para cada um.

Em se tratando do planejamento na Gestão Educacional, segundo Perfeito (2007, p.53):

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. Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas. Para isso, é necessário que seus gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

O processo de desenvolvimento e organização escolar dispõe de funções e atividades comuns ao sistema organizacional de uma instituição,

em que pelas quais definem-se as ações e procedimentos necessários ao funcionamento institucional. Libâneo (2005), fala que são quatro as funções constitutivas desse sistema: planejamento, organização, direção e avaliação. O planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a serem realizadas em razão desses objetivos. É um processo de conhecimento e de análise da realidade escolar em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para a instituição. Desta forma, toda organização precisa de um plano de trabalho que indique os objetivos e os meios de sua execução, superando a improvisação e a falta de direcionamentos.

A educação pública municipal tem apresentado, nos últimos anos, uma tendência pela atuação urgente no planejamento educacional e estratégico, e implementação de ações voltadas ao desenvolvimento dos processos sócio-políticos-educacionais das instituições de ensino, especialmente aquelas ações direcionadas à promoção da aprendizagem dos alunos, incluindo o acesso, a permanência e a conclusão da educação básica de qualidade na idade certa, e com êxito na aprendizagem.

O principal desafio do gestor educacional na sociedade do conhecimento é o de gerenciar o planejamento, a execução e a avaliação do projeto pedagógico de sua instituição. Essa incumbência exige contínuo aprendizado do gestor para conviver na divergência, monitorar desempenhos e tirar o máximo proveito da diversidade para aprimorar processos educativos e promover melhores resultados de aprendizagem. Um dos atuais desafios da nossa educação é buscar a qualidade do ensino, tornando-a um importante instrumento de transformação na vida dos cidadãos, permitindo que, com o acesso ao aprendizado, as pessoas possam construir o seu protagonismo.

A sociedade do conhecimento está a exigir uma nova gestão educacional para um novo tempo de mudanças, em uma geração cada vez mais desafiadora e conectada. Desta forma Libâneo (2005), diz que atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura e identidade organizacional. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão as coisas em quanto significados socialmente produzidos e mantidos.

Sabemos que ofertar uma educação de qualidade, é indispensável para a garantia do papel social e político da educação. É necessário criar uma cultura de educação que tenha compromisso com o sucesso dos alunos. As ações realizadas devem ter como pano de fundo a concepção

de educação como um direito de todos, que deve ser garantido ao longo de toda a vida, para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. De certa forma, tais questões enunciam o maior desafio que temos hoje: fazer uma escola de qualidade para todos e para cada um. Para isso, existem diversas ações importantíssimas e eficazes de Planejamento Educacional sendo executadas no Município de Afonso Bezerra/RN em Regime de Colaboração, no sentido no sentido de criar condições favoráveis a garantia do direito à uma educação de qualidade, que são elas: O Plano Municipal de Educação – PME e o Plano de Ações Articuladas – PAR.

O Plano Municipal de Educação – PME é uma ferramenta de planejamento da política educacional brasileira, de fundamental relevância para o desenvolvimento das ações da educação nos municípios em regime de colaboração, dentre outros, dessa forma, e em conformidade com as 20 Metas do PNE, o PME (2015- 2025) de Afonso Bezerra/RN nas suas dimensões, traçou metas e estratégias, numa linha crítica–reflexiva que atenda à política educacional e em consonância com a legislação nacional, estadual e municipal, atendendo a realidade e as particularidades do município. Tornando-se um importante instrumento para o fortalecimento das políticas educacionais, subsidiando a ação planejada e contribuindo para que a sociedade exerça melhor controle social. Outra ação importantíssima trata-se do Plano de Ações Articuladas – PAR, que é fundamental para o planejamento em educação por contemplar iniciativas de gestão, formação, práticas pedagógicas e infraestrutura escolar para a rede de ensino, instrumentos eficazes de avaliação e implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sobretudo da educação básica pública. O município de Afonso Bezerra já foi contemplado via PAR com a aquisição de ônibus escolares, mobiliário escolar, construção de creche Proinfância e construção de escola de ensino fundamental, entre outras ações, em regime de colaboração, envolvendo primordialmente a decisão política, a ação técnica e atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PRINCÍPIO NORTEADOR DAS AÇÕES DA GESTÃO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE AFONSO BEZERRA/RN.

Acreditamos que é impreterível e urgente a importância do debate educacional, de forma integrada, coletiva e mais abrangente acerca dos Desafios da Educação Pública em que discutam-se a qualidade, o currículo, a formação dos professores, o direito a aprendizagem, o rendimento escolar, a duração da jornada escolar, a inclusão escolar, a organização da escola, o aperfeiçoamento da gestão escolar, o acesso, permanência e conclusão da etapa escolar na idade

certa com sucesso na aprendizagem, entre outros temas. Lutar por uma educação escolar digna é responsabilidade das esferas governamentais, e exige o firme envolvimento da sociedade civil. Diante disso, a Secretaria de Educação e as Escolas precisam pensar em novas perspectivas de organização. Há necessidade de se ter um planejamento pautado por desafios, metas e estratégias, que precisam ser construídos a partir da análise de seu contexto, por meio de um instrumento, como por exemplo: o “Planejamento Estratégico da Gestão Educacional Municipal”.

Segundo Godoy et al. (2011, p.87), trazendo para o contexto da gestão escolar,

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como, de suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Para Luck (2000, p.2), o que se observa, muitas vezes, no ambiente escolar é que: [...]

Não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está “apagando incêndios”, isto é, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.

O planejamento estratégico tem a função de coordenar e monitorar decisões a serem executadas por diversos atores, mas que supõem a participação e o comprometimento de todos os envolvidos e interessados (PARENTE, 2001). Segundo Boeck (2005), a participação das pessoas no desenvolvimento do processo proporciona o entusiasmo para implementar as decisões. Portanto, quanto maior for a participação das pessoas nos processos decisivos, mais democrática será a gestão.

Destacamos o Planejamento Estratégico Municipal como de fundamental relevância para a organização e execução das ações da Gestão Educacional Municipal, e diante disso, elencamos alguns desafios do Município de Afonso Bezerra/RN nas seguintes áreas: gestão pedagógica, planejamento e gestão, gestão de pessoas

e mecanismos de avaliação dos resultados educacionais, pois, possibilitará a potencialização do processo de planejamento, monitoramento e avaliação da rede pública de ensino de forma contínua e integrada.

Ressaltamos alguns dos desafios para a rede pública municipal de ensino de Afonso Bezerra/RN na área de Gestão Pedagógica: Aquisição de materiais didáticos e pedagógicos específicos para cada modalidade de ensino, apropriado para o desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem com alunos fora de faixa escolar; discussão e implementação de ações em conjunto com a área de saúde e com a rede de proteção social do município para a busca ativa de crianças que estejam fora da escola; desenvolver atividades para reverter a situação de fracasso escolar por meio da implementação de um programa de correção de fluxo escolar.

Registramos os principais desafios nas áreas de Planejamento e Gestão: Manter e ampliar, em regime de colaboração e respeitadas às normas de acessibilidade, programa reestruturação de escolas, bem como de aquisição de equipamentos, visando à expansão e à melhoria da rede física de escolas públicas. Para atingir a universalização da oferta de uma educação de qualidade, faz-se necessário o entendimento amplo e profundo de que a infraestrutura escolar e seus insumos são condições indispensáveis para a garantia dos processos de ensino e de aprendizagem.

Na área de Gestão de Pessoas, consideramos alguns desafios como: Autonomia no poder de tomada de decisões administrativas; implantação do plano de avaliação de desempenho dos professores e profissionais da educação; informatizar integralmente a gestão das escolas públicas e Secretaria de Educação, dentre outros desafios.

Evidenciamos também, alguns dos desafios na área de Gestão de Mecanismos de Avaliação dos Resultados Educacionais: Elaborar indicadores de avaliação institucional com base no perfil do alunado e do corpo de profissionais da educação, nas condições de infraestrutura das escolas, nos recursos pedagógicos disponíveis, nas características da gestão e em outras dimensões relevantes, considerando as especificidades das modalidades de ensino.

O Planejamento Estratégico da Gestão Educacional Municipal é realizado pela Secretaria Municipal de Educação de Afonso Bezerra, junto às escolas da rede municipal de ensino, com periodicidade anual, com a execução do Plano de Ação Educacional com ações, estratégias e metas da educação municipal, onde realizam uma avaliação dos resultados do Ano Letivo anterior, tomando como base os indicadores educacionais internos e externos, e seus aspectos qualitativos e quantitativos, e também são analisados outros dados que servem como base para realização do planejamento estratégico da rede municipal de ensino, que são: avaliação dos

resultados e taxas de rendimentos do processo educacional, aferido pela aprendizagem dos alunos e avaliação dos profissionais da educação, identificando as demandas e as necessidades de formação continuada. Tendo como norteador principal desenvolver ações e diretrizes buscando subsidiar mecanismos para a melhoria na qualidade da educação pública oferecida aos alunos, favorecendo o direito a aprendizagem dos estudantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo moderno tem trazido diversos questionamentos relacionados à Gestão Educacional, propondo, com isso, sua redefinição. O impacto da tecnologia da informação e das comunicações na educação sobre os processos educacionais, advindos também com a globalização, tem colaborado para esse repensar. Vimos que é imprescindível que os gestores educacionais busquem sempre adentrar as novas possibilidades de conhecimento, as novas concepções sobre a educação e as teorias mais atuais de desenvolvimento educacional. O profissional moderno no mundo da competitividade, onde o domínio da ciência e da tecnologia da informação e comunicação faz-se imprescindível, pois, com isso vislumbra novas perspectivas para o desenvolvimento da educação, bem como o fortalecimento do processo educacional para superação de desafios.

Acreditamos que a Gestão Educacional Municipal em sentido ampliado e abrangente possibilita a partilha de decisões que envolvem a educação pública, considerando os múltiplos olhares sobre problemas detectados e as alternativas concretas para resolvê-los, empreendimento a ser enfrentado coletivamente. Só pensando no conjunto das políticas públicas para a educação, sempre voltadas à crescente inclusão escolar e social, consegue coordenar o processo de reflexão sobre o que é possível fazer, confrontando o campo da realidade com o campo das possibilidades. Por isso evidenciamos que o Planejamento Educacional da Educação Municipal, caracteriza-se como de fundamental relevância no delineamento das ações a serem planejadas, executadas e avaliadas no âmbito da Gestão Educacional da rede pública municipal de ensino.

A Gestão Educacional exige a necessária conscientização de que a elaboração, o monitoramento e a avaliação do planejamento educacional são atribuições precípuas de todos os gestores que atuam na educação. Durante nossa investigação constatamos que no município de Afonso Bezerra/RN existem ações importantíssimas de Planejamento Educacional sendo executadas no Município de Afonso Bezerra/RN através do Plano Municipal de Educação – PME e o

Plano de Ações Articuladas – PAR. O que nos fortalece, nos instiga, deixa-nos felizes, em saber que a gestão educacional, compreende que essas ações são relevantes no sentido de criarem condições favoráveis a garantia do direito à uma educação de qualidade.

Constatamos que o Planejamento Estratégico é indispensável a gestão educacional, pois é um instrumento que possibilita a gestão identificar as oportunidades e ameaças em um contexto educacional cada vez mais globalizado e competitivo como o atual. Diante de todas essas constatações apontadas na nossa pesquisa, vimos como perspectiva que no Município de Afonso Bezerra/RN o Planejamento Estratégico é realizado anualmente através da Secretaria Municipal de Educação junto às escolas da sua rede de ensino, e é considerado como de relevante importância, para o estabelecimento de metas, a superação de desafios e a execução de ações educacionais, **pois**, possibilita a potencialização do processo de planejamento, monitoramento e avaliação da rede pública de ensino de forma contínua e integrada.

Os resultados deste estudo permitem aferir que é através do caminho da Educação que devemos vislumbrar a superação de paradigmas, no sentido da incessante busca pela garantia da qualidade da educação ofertada na Rede Pública Municipal de Ensino, com isso colaborando na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, onde os gestores educacionais são uns dos principais atores das transformações sociais, que tão bem marcam a trajetória de cada ser humano, na conquista ampla dos seus direitos, pela cidadania e amplitude da liberdade democrática, facilitando o processo de desenvolvimento. Portanto, é imprescindível que a Gestão da Educação Municipal busque dinamizar ações estratégicas inovadoras, para enfrentar os desafios da educação pública, bem como buscar oportunizar mecanismos de gestão participativa e descentralizada junto às escolas. Por todo o exposto, acredita-se ter contribuído com os estudos acerca da gestão educacional, e seus desafios e possíveis aprimoramentos.

REFERÊNCIAS

BOECK, E. C. **A visão de futuro como ferramenta de gestão**. 2005. 195 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA, Flávio L. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES**. Revista Científica, Vol. 3, nº 3, p. 77-89, 2011

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

(83) 3322.3222

contato@cintedi.com.br

www.cintedi.com.br

LUCK, H. **Gestão Escolar e a Formação de Gestores**. Brasília: Ed. Azeredo, 2000.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARENTE, J. **Planejamento estratégico na educação**. Brasília: Plano, 2001.

PERFEITO, Cátia D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**.
Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.