

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Layane Camila Gois e Silva<sup>1</sup>

Heverton Rodrigo Gonçalves de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Atendendo a proposta do tema, o presente estudo se justifica problematizando e discutindo a crescente demanda por profissionais da educação profissional capacitados na área do planejamento estratégico voltados a uma gestão escolar participativa. Pretendendo-se dessa forma, contribuir no âmbito da educação com o fomento de uma discussão de conceitos que tenham o intuito de fazer do planejamento estratégico uma maneira de continua melhoria do setor educacional que é de fundamental importância para a sociedade. Para tal, empreendeu-se procedimentos de viés descritivo da aplicação da ferramenta de planejamento estratégico para gestão escolar mais eficiente, dedicando-se a realizar uma coleta de dados documental e que priorizou como fonte de informação uma bibliografia atualizada e legislação vigente a respeito do tema, através de uma abordagem dedutiva e procedimento histórico de análise e síntese. Desta maneira, verifica-se que o planejamento estratégico tem a função de descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo também de uma instituição de ensino, onde o gestor educacional tem assim uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e os administrativos diante das dificuldades enfrentadas no meio escolar. Por fim, devido à complexidade da área educacional, seria válido desenvolver pesquisas aplicadas que possam identificar novos “elementos” que enriqueçam o debate sobre o tema deste estudo.

**Palavras-Chave:** Educação, Administração, Planejamento, Estratégia, Gestão escolar.

### 1 INTRODUÇÃO

O tamanho e a complexidade das organizações atingiram níveis maiores ao longo dos anos. Nesse sentido, é possível observar recente evolução científica da atividade administrativa, não apenas nas pesquisas acadêmicas, como também nas rotinas que contemplam o ambiente organizacional.

---

<sup>1</sup> Graduada pelo Curso de Administração da FACAPE-PE, Pedagoga, [layanecamila88@gmail.com](mailto:layanecamila88@gmail.com);

<sup>2</sup> Mestre pelo Curso de Gestão Empresarial do Centro Universitário FBVWyden, Professor, [hevrodriigo@gmail.com](mailto:hevrodriigo@gmail.com).

Durante o período das organizações industriais, o aperfeiçoamento da produção em massa e a busca pela modernidade das empresas e instituições ganharam notoriedade, mesmo com pouca influência nas questões sociais envolvendo o ambiente das organizações. Nota-se a mudança de cenário a partir da década de 70, quando o modelo de gestão tradicional entrou em crise e os administradores passaram a dar atenção às questões externas, estes elementos de interferência presentes no dia a dia dos gestores.

Vale destacar ainda as características oriundas do final do século passado e o início deste como a intensidade das mudanças e das transformações, a globalização das comunicações, o avanço da tecnologia, a evolução do mundo dos negócios e as mudanças na sociedade. Tais fenômenos influenciaram as organizações em escala global, principalmente as instituições de ensino, mudanças essas inesperadas e imprevisíveis. Nesse sentido, enfrentar essas alterações ambientais por parte dos Administradores, sem um instrumento adequado como o planejamento estratégico, pode dificultar ainda mais o gerenciamento de qualquer organização.

O presente estudo se justifica problematizando a crescente demanda por profissionais da educação capacitados na área da gestão escolar. Neste contexto, a administração de uma instituição de ensino comprometida com todos os envolvidos, desde seus alunos, corpo docente e com os pais e a sociedade em sentido amplo e que alcance as metas estabelecidas, requer uma visão abrangente e embasada em conceitos e legislação vigente por parte de seus gestores.

Dessa forma, este estudo consiste em discutir conceitos e legislação vigente referentes ao profissional capacitado na gestão escolar, com intuito de fomentar a continua melhoria desse setor da educação. Objetivando-se também dessa forma, a valorização desses profissionais que atuam diretamente mediando os conflitos e interesses de todos os envolvidos com a formação do cidadão capacitado e crítico da realidade em que vive.

## **2 VIVÊNCIA ESCOLAR ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico vem se desenvolvendo como principal ferramenta para orientação das ações das organizações, atuando internamente como externamente, constitui uma função gerencial que a instituição se projeta para o futuro de acordo com uma programação implantada nas ações do presente, alocando recursos e estabelecendo estratégias. O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a

organização deve fazer e quais objetivos devem ser atingidos, exercendo uma função primordial para que a instituição sobreviva.

De acordo com Bartnik (2012, p. 15) “na atual conjuntura social, histórica, política, econômica e cultural há um forte movimento na busca por espaços mais abertos e democráticos na sociedade civil e política”. Nesse sentido, estudiosos veem recolocando a dinâmica do funcionamento das escolas no centro de suas preocupações, uma vez que a educação em um mundo globalizado constitui valor estratégico para o desenvolvimento da sociedade.

A qualidade de ensino possui a mesma importância da democratização das oportunidades de acesso, o esforço coletivo de compreender a relação escola-sociedade e entender que as decisões da gestão interna à instituição podem capacitar melhor os que atuam e tem poder de modificar a realidade social. A gestão das escolas baseada em um planejamento é fundamental para superar os obstáculos políticos e técnicos, na melhoria da qualidade educativa. (GONÇALVES, 2012).

## **2.1 O Planejamento Estratégico**

O entendimento de planejamento surgiu com Taylor e Fayol quando estudavam o fenômeno organizacional, a revolução industrial deu início ao estudo sistêmico do trabalho, dos princípios da organização e do planejamento.

Para Taylor, uma Organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente, e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento, e o empirismo à Ciência: a Ciência da Administração. (SOUZA, 2015, p. 44)

Como meio de padronizar as atividades de trabalho através da abordagem denominada “estudo de tempos e movimentos”, Taylor dedicou-se a investigar o fenômeno da produtividade, da organização, substituindo o planejamento empírico pelo planejamento formal associado a função de direção e instrumento de organização e padronização do trabalho. (MAXIMIANO, 2007).

A função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, sendo a primeira atividade do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar. O processo administrativo de Fayol tornou-se um quadro de referência para explicar a função administrativa no interior da organização. (CHIAVENATO, 2003).

Na atualidade, o planejamento nas empresas tornou-se imprescindível, pois a internacionalização das culturas, dos mercados e da economia se estabelece criando raízes

dentro da organização. Como ferramenta de gestão, o planejamento estratégico é um dos pontos essenciais para aquedar aos problemas encontrados nas organizações.

Como importante instrumento de gestão, o planejamento estratégico foi incorporado no meio escolar, tornando-se um elemento que orienta os gestores a concentrar esforços nos aspectos relevantes da instituição. Do grego *stratégos*, que significa “general”, o planejamento estratégico é definido por OLIVEIRA (2007, p.17):

“Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

A partir do processo de planejamento estratégico a organização identificará as oportunidades e ameaças, é o auxílio para a alta administração permitindo o planejamento do seu futuro, a elaboração de objetivos, projetos, estratégias e ações, tem por objetivo nortear as ações gerenciais buscando sempre a interação com os fatores externos, visando evitar tomadas de decisões equivocadas. Pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz, e porque o faz. (OLIVEIRA, 2007).

O desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser realizado, a determinação de quando e como a ação de ser realizada. Segundo Terence (2002, p. 10), o planejamento proporciona a base para a ação efetiva e resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

## **2.2. Gestão Escolar**

Em evidência no Brasil, a qualidade da educação e sua importância estão sob crescente escrutínio. Questões relacionadas ao tema são regularmente levantadas por grupos formados de entes interessados, sendo eles, o governo, as instituições, a mídia, os pais e os próprios estudantes. Vale salientar que a qualidade no âmbito educacional pode estar atrelada a uma boa gestão.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar

recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p. 136).

A gestão relaciona-se com a administração, ou seja, administra uma organização para conduzi-la a concretização de objetivos. A administração relaciona-se a processos burocráticos e a gestão está ligada com uma maior proximidade entre líderes e liderados. O processo de gestão possui as etapas de planejamento, liderança, organização e avaliação. Em relação a gestão escolar, Luck (2009, p. 23) afirma que:

“...constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, como elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar recursos materiais e financeiros. O processo de gestão precisa ser global, mas sempre atendendo as particularidades regionais e locais de seus alunos e da comunidade que a escola está inserida, além de respeitar as normas comuns dos sistemas de ensino. A gestão tem que ser construída coletivamente, não podendo ser fragmentada, mas sim participativa e democrática.

Neste sentido, a participação na gestão escolar deve ser entendida como o poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo. Ou seja, o poder de intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como um conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela ação educativa. (GALEGO, 1993, p. 51).

A gestão escolar tem como objetivo proporcionar aos estabelecimentos escolares uma administração eficiente, englobando os aspectos pedagógicos de forma democrática e com métodos burocráticos. Contudo, em observância a Teoria Burocrática de Weber, tais métodos são caracterizados por uma estrutura de regras, rotinas e procedimentos regularizados, hierarquia e divisão de responsabilidades.

Muitos dirigentes foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão

disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

As atividades da instituição são englobadas pela gestão escolar, garantindo através do gestor o desenvolvimento da escola, materializando projetos. Assim sendo, o avanço da tecnologia, a velocidade da comunicação, o dinamismo das mudanças, exigem de qualquer gestor tenha um perfil aberto a novas ideias e construção de um ambiente de diálogo e melhor desenvolvimento do trabalho. (BOTH, 2017).

Conforme Libâneo (2004, p. 217), é de extrema importância para o gestor a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, analisando, dialogando, valorizando a escola, os funcionários, seus alunos, estimulando e incentivando-os para aprender e assimilar novos conhecimentos. Deve ter disciplinas para superar os desafios encontrados juntos com suas responsabilidades.

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e a gestão da escola, não apenas como um papel administrativo, mas sim como agente transformador político/social, sendo assim a principal referência pedagógica da escola.

Diante de todas as transformações da cultura brasileira que refletem na educação dos filhos, os pais colocam a responsabilidade da educação e dos limites como função dos profissionais da educação. Fernandes (2013, p. 27) afirma que na contemporaneidade, a chamada sociedade inclusiva desestabiliza concepções e estruturas sociais cristalizadas e denuncia atitudes de preconceito e marginalização a grupos minoritários, como é o caso pessoas com deficiência”. Sendo assim, assumir a direção escolar possui muitos desafios, os atuais problemas psicológicos que invadem as famílias e as organizações, a violência, as drogas, a desvalorização dos profissionais e a falta de recursos dos materiais do dia-a-dia.

Both (2017, p. 27) argumenta que “políticas educacionais constituem o fulcro e a linha condutora que aponta tanto para as dificuldades quanto para as possíveis soluções educativas que podem ser vislumbradas em todos os níveis escolares, nas modalidades presencial e a distância”. Nesse sentido, o gestor educacional tem assim uma árdua tarefa buscando o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos diante das dificuldades enfrentadas no meio escolar.

### **2.3 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

O Projeto Político Pedagógico é um documento mediador de decisões, organiza a condução das ações e analisa resultados e impactos. Como conceito, Vasconcelos (2004a, p. 169) define:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da realidade prática da instituição nesse processo de transformação.

Com base na realidade atual e sua história, o projeto norteia o trabalho da escola profissionalizante encaminhando ações para o futuro. O PPP prevê ações de curto, médio e longo prazos, interferindo diretamente na prática pedagógica diária. O tipo de sujeito que a escola pretende formar é o que dá ao projeto o tom de político, com objetivos articulados e práticas que se preocupam em formar cidadãos críticos, participativos e responsáveis, sujeitos de sua própria história.

A relevância no tocante a escola construir este documento é reconhecida pela legislação, em âmbito federal é citada pela Lei de Diretrizes e Bases **9394/96** Segundo Veiga (1995, p. 49), “é preciso pensar o projeto pedagógico como um direito e um dever da escola e como um dos desafios para o avanço na organização do trabalho pedagógico”. Todos devem estar envolvidos nesse processo, entendendo a importância da sua participação, o projeto deve ser utilizado para nortear o trabalho pedagógico desenvolvido entre teoria e prática.

O Projeto Político Pedagógico sendo seguido com seriedade e compromisso demonstra estar disposto a discutir e reorganizar a instituição de acordo com as necessidades de seus educandos, familiares e comunidade, a participação de funcionários da escola (administrativo, financeiro, pedagógico) articula e viabiliza a implantação de um planejamento focado nas melhorias que beneficiam todos os envolvidos.

O que é um projeto político pedagógico? É um Instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento a responsabilidades dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os

envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (VEIGA, 1995, p.110).

A construção do Projeto deve ser coletiva, por se tratar de um documento que expressa a identidade de uma comunidade focada sempre na melhoria da prática educativa, transformando ideias em ações fundamentais e importantes para o processo de evolução da educação desenvolvida na escola e trazendo soluções para as questões-problema da instituição. Quando elaborado, o PPP deve conhecer a realidade em que vivem os alunos da escola, suas histórias e seus sonhos, a equipe deve dialogar e buscar alternativas de ações que alcancem todos os alunos da instituição e suas particularidades.

De acordo com Freire (1993, p. 42), a escola é uma parceira responsável na formação humana e, juntamente com a família constroem valores, concepções e comportamentos que a criança desenvolve, pois estão relacionadas às experiências ou com a fala delas. Desse modo, é importante a escola conhecer a realidade que a cerca, qual a cultura da comunidade, quais as atividades desenvolvidas nos espaços comuns, quais as necessidades da população buscando compreender que expectativas a comunidade em geral espera encontrar junto a escola e reconhecer que os mesmos podem contribuir para a prática educacional existente.

Ao considerar a participação como estratégia para melhorar as relações dos membros de um grupo com objetivos comuns afirma que a participação é um processo de grande valor para a eficácia de uma equipe ou empresa. A sua contribuição na solução de problemas, que estão na base das relações interpessoais, constitui um excelente meio para melhorar o funcionamento das instituições. (Gento Palacios, 1994, p.22).

O Projeto Político Pedagógico é um documento que reflete a realidade da instituição, com metas a curto, médio e longo prazos, que devem ser adaptadas de acordo com as mudanças na sociedade e na realidade da escola.

Em relação as propostas do PPP, a avaliação institucional é essencial para firmá-las, uma vez que permite verificar os pontos a serem aprimorados, os caminhos a serem traçados para um melhor resultado no processo educativo quando colocados em prática. Qualquer tipo de avaliação consiste em examinar o processo de desenvolvimento e aprimoramento do sistema.

A avaliação institucional não é um instrumento de medida de atividades de indivíduo isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção; não é um mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir. A avaliação há de reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição, mas também construir as articulações, integrar as ações em malhas mais amplas de sentido, relacionar as estruturas internas aos sistemas alargados das comunidades acadêmicas e da sociedade. (BALZAN & SOBRINHO, 2000, P. 61).

As instituições são diferentes umas das outras, seus objetivos, seus projetos, o meio externo, a cultura que envolve o cenário educacional são diferentes nas organizações escolares, os gestores independentes da instituição, devem manter sempre meta de avaliar, melhorar e construir uma melhor instituição e vivência. Nessa perspectiva, avaliar deve ser constante, um processo diário, no qual os resultados devem ser construídos com observações que buscam o desenvolvimento qualitativo.

### **3 METODOLOGIA**

Os procedimentos utilizados na presente pesquisa apresentaram de forma concisa um viés descritivo da atuação do profissional gestor da educação, dedicando-se a realizar uma coleta de dados documental e que priorizou como fonte de informação bibliografia atualizada e legislação vigente a respeito do tema, através de uma abordagem dedutiva e procedimento histórico de análise e síntese.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico se bem aplicado pode tornar a organização mais eficiente, atuando como instrumento de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento. As mudanças são constantes e aceleradas, o planejamento estratégico é a melhor ferramenta, para que as organizações coloquem em prática de forma efetiva suas funções e seus limites. Analisar o ambiente interno tem como finalidade identificar os pontos positivos e negativos das instituições escolares, situações que podem interferir ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos institucionais.

Juntamente com o desenvolvimento de uma sociedade mais livre, igual e fraterna, os estudos voltados a educação profissionalizante vista também sob o prisma da gestão de recursos e pessoas direcionadas a aquisição do conhecimento como parte de um processo com diversos agentes da sociedade envolvidos, passa a ser de fundamental relevância no contexto da melhoria da qualidade de vida das pessoas, e com isso cresce a demanda por profissionais capacitados na área da gestão escolar, que venham a contribuir com todos os processos educacionais.

Na intenção de contribuir com a literatura, este “*paper*” possibilita viabilizar mais informações e conhecimentos acerca da gestão escolar em instituições de ensino profissionalizantes. Outrossim, o presente artigo reúne achados que fomentam o debate sobre o tema em seus aspectos mais gerais cooperando com a valorização dos profissionais que atuam na gestão escolar das instituições de ensino profissionalizantes.

Por fim, devido à complexidade da área educacional, seria válido desenvolver pesquisas aplicadas que possam identificar novos “elementos” que enriqueçam o debate sobre o tema deste estudo.

## REFERÊNCIAS

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional** / Helena Leomir de Souza Bartnik. – Curitiba: InterSaber, 2012. (Série Formação de Professor).

BOTH, Ivo José. **Avaliação planejada, aprendizagem consentida: é ensinando que se avalia, é avaliando que se ensina** / Ivo José oth. 2 ed. rev. e atual. Curitiba: InterSaber, 2017. – (Série Avaliação Educacional).

FERNANDES, Sueli. **Fundamentos para educação especial** / Sueli Fernandes. – Curitiba: InterSaber, 2013. – (Série Fundamentos da Educação).

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. **Constituição histórica da educação do Brasil** / Nadia Gaiofatto Gonçalves. - Curitiba: InterSaber, 2012. – (Série Fundamentos da Educação).

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D’Água, 1993.

GALEGO, F.J.P. **Gestão e participação numa escola secundária**. 1993. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

GENTO PALACIOS, S. **La participación como estratégia de intervención en la gestión em Participación em la gestión educativa**. Santillana, Madrid, 1994.

SOUZA, HELCIMARA. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, SESE S. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LUCK. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática** – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de engenharia de produção, Universidade de São Paulo.

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

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político pedagógico da escola**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.