



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESCOLAR

Laís Silva de Oliveira Garcia¹

Bianca Correa Lessa Manoel²

RESUMO

planejamento estratégico como instrumento para a gestão escolar, planejamento este que sejam capazes de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direcionando a O presente estudo visa refletir sobre a importância da elaboração e da implementação do instituição a efetivar seus objetivos. Este artigo objetiva destacar, brevemente, a relevância do planejamento para gestão, apresentando a origem e a evolução do conceito de planejamento, expondo definições e esclarecimentos acerca dos aspectos fundamentais do planejamento estratégico. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como LÜCK (2000), PERFEITO (2007) e GODOY (2011), entre outros, procurando mostrar como o planejamento pode reduzir a distância entre o pensar e o agir estratégico na gestão das instituições escolares. Concluiu-se que o planejamento estratégico é uma forma de lidar com as constantes mudanças que ocorrem na nossa sociedade e, que contribui para o desenvolvimento da mesma, garantindo a melhoria na qualidade da educação.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Gestão Escolar. Planejamento Estratégico.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar de modo a delinear uma programação em que há a definição dos seus objetivos, o estabelecimento de estratégias de ação e a alocação dos seus recursos. Essa ferramenta gestora contribui significativamente com a gestão escolar, uma vez que possibilita o alcance efetivo das metas traçadas pela instituição. Por meio de um processo de avaliação detalhado, é

¹ Licenciada em Letras, Especialista em Língua Portuguesa e Gestão Escolar.

² Especialista em Língua Portuguesa e Supervisão Escolar, Mestra em Letras e Ciências Humanas, Doutoranda em Humanidade, Culturas e Artes.



possível criar uma perspectiva para o futuro, com base nas mudanças que precisem ser feitas, caminhando desta forma para a evolução na qualidade do ensino ofertado.

Nesta perspectiva, construíram-se questões que nortearam este trabalho:

- O que é o planejamento estratégico e por que adotá-lo na escola?
- Quem deve elaborar o planejamento estratégico?
- Quais são os cuidados necessários ao criar um planejamento estratégico?
- Como realizar o planejamento estratégico?

O avanço tecnológico e a globalização trazem para as instituições de ensino, a exemplo de outras organizações sociais, constantes mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando seus administradores. Para enfrentar os problemas advindos desse contexto dinâmico e competitivo, os gestores estão usando de forma crescente o planejamento estratégico. O planejamento estratégico trata do processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los (OLIVEIRA, 2007; CHIAVENATO, 2010).

Na prática, porém, ainda é um desafio planejar estrategicamente para as instituições de ensino, que é o foco desta pesquisa, resultado da distância entre sua criação e sua execução, pois existe, inclusive, desconhecimento sobre o tema. Além disso, muitos gestores têm deixado de lado o planejamento estratégico e adotado planos de ação imediatos. O resultado disso tem sido uma sequência de tentativas frustradas, que retardam a eficiência e eficácia organizacional, tais como: copiar a estratégia do concorrente, ir por um caminho que todos estão indo, consultorias intermináveis, decisões erradas etc.

Vários autores conceituam os desafios das escolas e de seus dirigentes, no contexto escolar, recolocando a dinâmica do funcionamento das unidades escolares no centro de suas preocupações (PERFEITO, 2007, p.43). Isto porque se reconhece que a educação numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade.

Ao refletir sobre o papel 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 (GODOY, 2011, p.87).

E no ambiente escolar, na maioria das vezes observa-se 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 influenciar os acontecimentos e a realidade (LÜCK, 2000, p. 2).

Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é, pois, analisar como o planejamento estratégico pode contribuir na tomada de decisão no processo de gerir uma realidade complexa e dinâmica nas diversas etapas que o compõem.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico.

O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Godoy (2011), Lück (2000), Perfeito (2007), Bologna (2005), Libâneo (2001), Nóbrega (2005), Oliveira (2007), Chiavenato (2010), Arguin (2000), Tachizawa e Andrade (2006).

Planejamento estratégico e gestão escolar

Com uma das ações mais nobres que é a de ensinar, a escola não deixa de ser uma organização empresarial que possui clientes: os alunos, público-alvo buscando receber os melhores serviços educacionais possíveis. Portanto, se faz necessário que as instituições utilizem ferramentas administrativas que permitam garantir a melhoria da qualidade da educação, bem como gerar eficiência e fortalecer a imagem, como a gestão escolar e o planejamento.

O termo Gestão Escolar foi criado para se diferenciar da expressão Administração Escolar e trazer para o contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para



umentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar o ensino. Sendo assim, a gestão escolar relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva, conforme destaca a especialista em educação Heloísa Lück, no trecho a seguir.

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional (LÜCK, 2000, p. 16).

O foco da gestão escolar é a busca por resultados, pela liderança, e ênfase na qualidade do currículo para atingir a excelência do ensino para todos os níveis de escolaridade. Geralmente, a gestão escolar é classificada em quatro áreas principais, funcionando de maneira interligada, de modo integrado ou sistêmico: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira e gestão de recursos humanos.

O pilar mais importante na gestão escolar é a gestão pedagógica, afinal está diretamente ligada à principal atividade do setor educacional. Gerir essa área que está relacionada com a organização e planejamento do sistema educacional, o gerenciamento de recursos humanos e a elaboração e execução de projetos pedagógicos. É também de incumbência da gestão pedagógica estabelecer metas que tenham como foco melhorar as práticas educacionais e outras maneiras de ensinar melhor nas instituições de ensino. Para garantir que toda essa didática funcione, é essencial a atuação dos líderes educacionais.

Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico, que inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

No tocante a gestão administrativa, o gestor terá que olhar para as questões que envolvem a estrutura, organização, condições físicas e legais do lugar. Investigar se há a necessidade de fazer algum tipo de reforma no prédio e salas de aula; observar as carteiras, mesas, cadeiras, lousas, livros e demais objetos qual o estado em que se encontram e trocar caso aja a necessidade. Equipamentos de som, televisores e computadores devem sempre ser testados para que não aconteça nenhum problema quando forem usar.



A gestão também terá a sua presença marcada no campo institucional. Porque existem as leis que regem os direitos e deveres de cada cidadão e, para colocar em prática o que está nas leis é de extrema importância que o gestor as conheça. A administração da escola também fica encarregada de cuidar dos recursos financeiros e dos gastos do ano. Como se pode verificar, essa é a parte mais burocrática da função de gerir.

Já na parte das finanças, a gestão financeira organiza os proventos, prioriza os gastos e distribui de forma ordenada o orçamento da instituição para que todos os setores tenham as suas necessidades atendidas. Por isso, ter um setor financeiro capaz de tomar decisões rápidas e certeiras é fundamental para garantir que as áreas pedagógicas e acadêmicas funcionem bem e a escola cresça com segurança.

A gestão de recursos humanos é também chamada de gestão de pessoas (alunos, funcionários, comunidade) que tem como papel lidar com os profissionais da instituição, manter seus níveis de satisfação para render o máximo em suas atividades. Vista por muitos como o campo mais sensível dentro da gestão escolar, os recursos humanos possuem o objetivo de trabalhar com os relacionamentos entre pessoas, de forma direta, dentro da instituição. Saber contornar as dificuldades e as complicações do cotidiano e das relações entre os sujeitos é realmente uma tarefa para poucos.

Ao observarmos as principais áreas que envolvem a gestão escolar, podemos entender que não se trata de uma tarefa fácil. O diretor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola que dirige: do domínio das questões financeiras e legais à comunicação com pais, do relacionamento entre os funcionários à gestão da infraestrutura do local.

Todo esse trabalho, no entanto, não pode e não há possibilidade de obter êxito se for solitário. O diretor como líder da escola, devem envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho. Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial de o gestor prezar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos.



Ao se discutir a gestão numa perspectiva escolar, segundo Perfeito (2007), imediatamente se pensa no responsável por conduzir os processos administrativos e pedagógicos da instituição de ensino: o diretor, a ele cabe articular a diversidade dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promover a formação dos alunos. São desafios associados aos gestores escolares,

[...] estar sempre alerta aos problemas de aprendizado para ajudar o professor a encontrar as melhores estratégias de ensino. Além de incentivar o uso de novas metodologias e tecnologias, o diretor deve promover a discussão permanente de assuntos pedagógicos e outros que permeiam a educação [...] (BOLOGNA, 2005, p. 27).

Bologna (2005), ainda coloca que: o gestor deve participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente, sendo um bom construtor de consensos, devendo estar sempre aberto às novas ideias e à diversidade, aceitando as opiniões e novas propostas que visem sempre melhorar a qualidade de ensino.

As pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrativa, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos relacionados à atividade administrativa [...] (LIBÂNEO, 2001, p. 224).

Portanto, a gestão escolar se reflete atualmente na relação de interdependência entre o conhecimento dos gestores e a aplicação de métodos, técnicas e tecnologias; no processo participativo, e em pessoas qualificadas no fazer administrativo; sendo que, a organização deve estabelecer as condições gerais que permitam o seu funcionamento através dos diversos setores, quando se trata de ambiente tarefa ou mesmo dos órgãos e instituições que compõem o macro ambiente, que regula, por exemplo, a legislação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Além da importância do gestor nas escolas, um dos princípios básico da administração que vem merecendo destaque, devido à complexidade 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. 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 (PERFEITO, 2007, p. 53).

O desejo de todo gestor escolar é, com certeza, ver os alunos com boas notas e evoluindo no aprendizado, em meio a uma comunidade escolar satisfeita com a qualidade da educação. Porém, essa não é uma tarefa fácil. Muitas dúvidas surgem na cabeça dos gestores nesse momento. Quais seriam, então, as melhores maneiras de se atingir o sucesso no ramo educacional? O chamado planejamento estratégico tem sido uma solução adotada por muitas escolas para resolver esse tipo de problema.

O meio universitário incorporou, aos poucos, o conceito de planejamento estratégico como importante instrumento da gestão. Tornou-se um elemento que orienta os gestores a pensarem nos aspectos essenciais e a concentrarem esforços nos assuntos de relevância, para que a instituição possa enfrentar as ameaças e aproveitar positivamente as oportunidades de seu ambiente.

No contexto escolar, o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite perceber a realidade da escola. Por meio de um processo de avaliação detalhado, é possível criar uma perspectiva para o futuro, com base nas mudanças que precisam ser feitas. Para construir o planejamento estratégico, é preciso que haja primeiro um diagnóstico concreto da instituição, levando em consideração todas as atividades realizadas por todos os envolvidos com a escola.

[...] o planejamento estratégico 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).

Na citação acima, Arguin (2000) afirma que um planejamento estratégico deve considerar, portanto, o Projeto Político-Pedagógico da escola (PPP), já que é expresso de acordo com a estrutura da organização, com sua cultura, com a tecnologia disponível e, levando em conta o ambiente a partir de uma reflexão sistemática sobre a instituição que gerará dados quantitativos e qualitativos capazes de orientar as decisões.

É responsabilidade do gestor escolar a iniciativa e a coordenação das estratégias para a elaboração de um planejamento estratégico. Ele também deve orientar toda a equipe para



adotar as ações corretas, bem como para obter um retorno sobre a experiência de lidar com o planejamento.

Etapas de elaboração do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da organização, envolvendo a tomada de decisões nas diversas etapas que o compõem.

De acordo com Lück (2000, p. 12), as etapas de elaboração do planejamento são: 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. A seguir, descreveremos o conceito de cada etapa do planejamento estratégico.

- Análise do Ambiente Interno e Externo

O comprometimento dos envolvidos é fundamental para que o planejamento obtenha êxito e não se torne algo meramente burocrático, então a partir do momento em que se decide utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, deve-se sensibilizar a equipe que participará do processo de elaboração e implementação.

Feito isto, inicia-se o processo de análise do ambiente interno e externo. Realiza-se a análise interativa do ambiente interno e externo da escola, identificando suas possibilidades e cenários, mediante o emprego de bases conceituais que estabeleçam um referencial adequado para a compreensão da realidade, utilizando para a coleta de dados pesquisa quantitativa, que dimensiona a frequência e intensidade das questões analisadas e a pesquisa qualitativa, que examina os seus múltiplos significados e desdobramentos.

- Diagnóstico

Nesta etapa são considerados os aspectos internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo, sendo então a posição real da instituição.



- Definição da missão, visão de futuro e valores

De posse de uma análise ampla e profunda da realidade em que se contextualiza a escola, é delineada sua missão, visão do futuro e valores. Esses aspectos delineiam a política da escola em vista do que, não são proposições meramente filosóficas.

A missão de uma instituição é uma declaração sobre sua razão de ser, estabelecendo seu propósito e seu horizonte de atuação. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Em uma perspectiva sobre a visão futura, representa um estado futuro desejável é como a instituição pretende ser reconhecida. Então é uma projeção das oportunidades futuras da organização e uma concentração de esforços na sua busca.

Os valores representam as convicções dominantes e as crenças. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas da organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho. São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída.

- Objetivos estratégicos

São os resultados quantitativos ou qualitativos que a organização precisa alcançar em um prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para concretizar sua visão de futuro e sua missão, por exemplo, uma listagem dos resultados esperados.

- Plano operacional

O plano operacional define detalhes importantes da instituição educacional, tais como: o número de alunos, a capacitação técnica dos profissionais que atuam na escola, as tarefas a executar, os procedimentos e tudo que possa ser planejado para garantir a qualidade na execução do planejamento estratégico.

- Questões estratégicas



Para traçar o caminho para o alcance das metas é necessário definir as estratégias. As questões estratégicas permitem conduzir a instituição da posição que ocupa para outra que corresponda aos objetivos desejados.

- Metas

Por permitirem melhor alocação de recursos, as metas são quantificadores dos objetivos, na medida em que se constituem um padrão de referência para o planejamento.

- Plano de ação

Por meio de instruções claras, implementa-se as estratégias, estabelecendo o quê, como, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.

- Controle / avaliação

Numa unidade de ensino, o planejamento estratégico está voltado para a garantia na melhoria da qualidade do ensino. Esta é a fase em que, de forma frequente, são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentadas medidas para correção de rumo, caso seja necessário. Nessa perspectiva, por exemplo, uma iniciativa interessante pode ser acompanhar mês a mês a nota dos alunos e, ao perceber uma queda nas médias de algum estudante, identificar as causas e ajudar a impedir que elas continuem caindo, evitando, assim, um resultado ruim ao fim do semestre ou do ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, concluiu-se a importância do planejamento, evidenciando-o como uma ferramenta útil à gestão das instituições de ensino. Foi apresentado o conceito de planejamento estratégico e foram descritas etapas relevantes para elaborá-lo.



Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerça um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

É importante frisar que o planejamento estratégico deve considerar sempre a realidade dos contextos, condições e conteúdo da escola. Essa preocupação é necessária já que o planejamento deve ser algo possível de se realizar. Desse modo, é mais fácil solucionar cada situação problemática identificada pelo diagnóstico.

O planejamento também não deve ser algo idealizado e efetivado apenas uma vez. É preciso que a escola consiga adotar técnicas para acompanhar constantemente os problemas e consiga propor soluções para eles.

REFERÊNCIAS

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

BOLOGNA, José Ernesto. **Qual o segredo do sucesso de um gestor?** , São Paulo SP, n.188, p. 26-28, dez., 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rev. e Atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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. **Organização de Gestão da Escola**, 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.11.

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

_____. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, Abr, p.8-16, 2000.



NÓBREGA, C. L. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) numa perspectiva de governo democrático e popular:** *uma análise da experiência na Rede de Ensino do Recife – PE.* 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em:
http://www.ufpe.br/ceadmoodle/file.php/1/coord_ped/sala_3/arquivos/CRISTI ANE_LEBERATO_DA_NOBREG.pdf. Acesso em: 24 set. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 24 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino.** 4. Ed. Ver. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.