



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
CENTRO PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MICHELLY RAYANE ROMUALDO BRANCO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

**SÃO BENTO-PB
2022**

MICHELLY RAYANE ROMUALDO BRANCO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Bacharelado em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Me. Lucinei Cavalcanti.

**SÃO BENTO-PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B816i Branco, Michelly Rayane Romualdo.

A importância do planejamento estratégico na gestão escolar [manuscrito] / Michelly Rayane Romualdo Branco. - 2022.

18 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2022.

"Orientação : Prof. Me. Lucinei Cavalcanti, UEPB - Universidade Estadual da Paraíba."

1. Gestão pública. 2. Gestão escolar. 3. Planejamento estratégico. I. Título

21. ed. CDD 351

MICHELLY RAYANE ROMUALDO BRANCO


A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Bacharelado em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

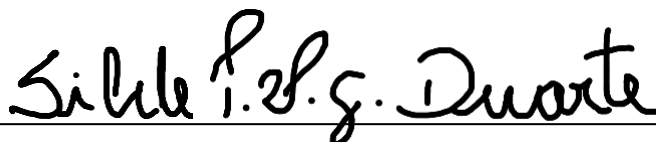
Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em: ___/___/_____.


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 LUCINEI CAVALCANTI
Data: 20/12/2022 16:52:38-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Lucinei Cavalcanti (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimarães Duarte
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 KALINE DI PACE NUNES
Data: 20/12/2022 15:29:09-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Me. Kaline Di Pace Nunes
UNESC

Ao meu pai, estrela que brilha do céu,
pelo cuidado e confiança, a família, os
docentes e aos amigos pelo apoio e
companheirismo, toda a minha gratidão,
DEDICO.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1.	GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO	14
2.2.	TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA DO PLANEJAMENTO:	16
2.3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO EFICIENTE NA GESTÃO ESCOLAR	17
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
4.	RESULTADOS.....	20
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6.	REFERÊNCIAS.....	21

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN SCHOOL MANAGEMENT

Michelly Rayane Romualdo Branco¹

RESUMO

Em uma sociedade com características de um trabalho calculado em vista de uma eficiência progressivamente maior, linguagem da racionalidade científica e preservação de valores, o planejamento estratégico tem agregado as atividades administrativas das instituições de ensino como forma contínua de apresentar resultados. Este estudo tem por objetivo demonstrar o planejamento estratégico como instrumento de eficiência na gestão escolar, de maneira a auxiliar os processos e tomada de decisão. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica, com caráter exploratório e descritivo, onde as informações foram encontradas em artigos, revistas e livros, teorias e teóricos que trataram essa temática: a importância do planejamento estratégico na gestão escolar; o objetivo foi demonstrar essa importância. O presente trabalho apresenta as etapas do planejamento estratégico como elementos básicos, como forma de subsidiar o gestor escolar para que, mediante a adoção de sua metodologia, consiga realizar um trabalho mais competente de direcionamento da escola e de efetivação de seus objetivos. Destacando brevemente as teorias administrativas como referência no processo de evolução do planejamento. Observa-se como o desempenho do gestor junto a gestão escolar consegue elevar resultados e ter o alcance de metas incluindo a gestão democrática no decorrer do processo.

Palavras-chave: Eficiência. Racionalidade. Gestor.

ABSTRACT

In a society with characteristics of calculated work in view of progressively greater tolerant efficiency, language of scientific rationality and the preservation of values, planned planning has added administrative activities of educational institutions as a continuous way of presenting results. This study aims to demonstrate strategic planning as an instrument of efficiency in school management, in order to assist processes and decision making. For this, a bibliographical research was carried out, with an exploratory and descriptive character, where the information was found in articles, magazines and books, theories and theorists that dealt with this theme: the importance of strategic planning in school management; the objective was to demonstrate this importance. This work presents the stages of strategic planning as basic elements, as a way to support the school manager so that, through the adoption of its methodology, he can carry out a more competent job of directing the school and achieving its objectives. Briefly highlighting the administrative theories as a reference in the planning evolution process. It is observed how the performance of the manager with the school management manages to raise results and reach goals including democratic management in the course of the process.

Keywords: Efficiency. Rationality. Manager.

¹ Graduando Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).
Graduada em Licenciatura em Pedagogia pelo Centro Universitário Inta (UNINTA). Email:
michelyrn7@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento pleno da gestão escolar deve-se aplicar o planejamento estratégico como instrumento que permite melhores resultados. Com isso, melhora o desempenho da gestão escolar, processos administrativos, liderança, engajamento da equipe. Proporcionando a introdução de estratégias e modelos adequados que ajudam nas tomadas de decisões, ou seja, conseguindo identificar as características do ambiente e das pessoas no intuito de aplicar como referências as teorias administrativas na organização como um todo.

Planejamento é uma das funções administrativas que possibilita classificar fins e, portanto, estabelecer formas de concentração de recursos, buscando maneiras racionais de utilizá-los. É preciso entender, segundo (CHIAVENATO 2000, p.2), “que vivemos uma sociedade de organização cada vez mais complexa e interativa, onde a base para essa organização é produzir resultados esperados com sinergia entre todos os setores da mesma”. Portanto, a partir do momento em que as organizações alcançam certo tamanho e complexidade surge a necessidade da utilização das abordagens adotadas nas teorias gerais da administração, permitindo oferecer aos executivos e gestores das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução de seus problemas empresariais.

Desde abordagens clássicas, encontra-se a presença daquelas que estão mais focadas com os processos da organização a administração estratégica, que é uma evolução do planejamento. Trata-se de abordagens direcionadas para a definição de resultados e escolha de estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas de planejamento empresarial incluindo o nível estratégico, tático e operacional. Planejamento estratégico, por sua vez, é a definição dos objetivos e programas a serem explanados para determinar as metas e alcançar o sucesso delas.

Na gestão escolar, é importante destacar a formação de uma equipe de funcionários para a geração de eficiência na instituição, onde o bem comum e a satisfação da comunidade são características do setor público e conseqüentemente um dos objetivos da educação. Nesse sentido, faz-se necessário promover transformações nas relações internas e externas das instituições escolares, com boa aplicação dos métodos, processos de avaliação e desempenho dos processos administrativos. Agregando valores, o objetivo da escola é respeitar as diversidades, em prol da pluralidade, incluindo maneiras de desenvolvimento do ensino/aprendizagem que possa transformar a educação e a vida das pessoas, conseguindo oferecer um mundo melhor nos mais variados aspectos.

As mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas levam as empresas a transformação de seus processos de planejamento e gestão. A gestão escolar surge com a necessidade de mudança nas instituições e o processo de articulação da proposta político pedagógica e o desenvolvimento da gestão. Com essas transformações em toda estrutura educacional brasileira como em setores administrativos, financeiros e pedagógicos, em níveis básico e superior é possível estabelecer um mesmo ponto de partida em conceitos de produtividade, eficácia e a eficiência tiveram como base as teorias administrativas.

O trabalho acadêmico aborda a forma do planejamento como orientador das tarefas a serem realizados no dia a dia relacionando conceitos de gestão escolar como ação administrativa para realizar as tarefas do contexto escolar com proficiência. Em seguida, aborda ideias teóricas e conceitos relacionados as teorias

administrativas como referência de um modelo de gestão a ser seguido. No decorrer do trabalho pode-se demonstrar a importância do planejamento estratégico na gestão escolar e os processos necessários para conseguir ter eficiência. Com isso, apresenta formas de incluir na gestão escolar formas democráticas e destaca a importância do desenvolvimento do gestor como o auxílio de um plano bem articulado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO

De acordo com Oyafuso e Maia (2004, p.25), a “gestão escolar diz respeito a um conjunto de ações que não se bastam na administração das rotinas trata-se de planejar, promover a integração e a articulação entre os atores e entre os projetos e programas”. Ou seja, no processo de planejamento e gestão escolar é preciso destacar cinco tópicos importantes: o espaço, o tempo, as tarefas, os sujeitos e recursos materiais e financeiros. Em relação ao espaço, deve ser considerado a escola como um todo. O tempo é essencial para a delimitação de tarefas e necessário para que cada uma seja executada, seguindo uma agenda com metas e prioridades delimitadas. As tarefas, assim como o tempo, devem ser elencadas e agrupadas por atividades e sua distribuição de prioridades. Os personagens são todos os atores que participam diretamente ou indiretamente da comunidade escolar. Por fim, têm-se os recursos materiais e financeiros, que serão alocados e utilizados com responsabilidade, sempre na perspectiva de uma melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos.

A gestão escolar é uma ação administrativa inserida como estratégica para alinhar os setores da instituição, sofrendo influência das teorias para ir além das tarefas de coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar, tendo esse processo como uma ferramenta de auxílio das tarefas.

Libâneo (2017) prefere associar gestão escolar com a escola e trabalhar com a visão socio crítica. Nessa concepção, também há uma relação de sistema de agregar pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomadas de decisões” (LIBANEO, 2017, p. 324). A visão da instituição juntamente com a gestão precisa agir de maneira democrática na resolução de conflitos desempenhando um papel fundamental na educação, definindo um objetivo de projeto de cidadania e o desenvolvimento da proposta político-pedagógica nas escolas.

Segundo Medeiros et al (2014, p.119), a administração escolar é importante para utilização racional de recursos e para a realização de fins determinados, visando os objetivos a serem alcançados. Compreende-se, portanto, que isso faz parte do processo do planejamento e de gestão escolar.

De acordo com Silva e Medeiros (2016, p.40), “o planejamento em qualquer instituição e em todos os momentos, demanda levantamento de informações, discussão e tomada de decisão sobre aspectos econômicos e financeiros [...]”. Já Chiavenato (1994, p.18) tem outra perspectiva sobre o tema, para ele,

(...) o planejamento constitui a primeira do processo administrativo e vem antes da execução de qualquer atividade. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos e o que

deve ser feito para atingi-los de maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação almejada como objetivo. O planejamento sempre visa a uma ação futura. Elaborado o planejamento, o administrador pode organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa, mas sempre tendo em mente os objetivos a serem atingidos pela frente (CHIAVENATO, 1994, P.18).

Libâneo (2017), ressalta o caráter processual do planejamento como uma de suas características. Sendo assim, pode ser definido como um processo a ser seguido com constantes adaptações e avaliações para se ter resultados satisfatórios.

Outro fator importante sobre a prática do planejamento é que “nenhuma outra modalidade de administração pública requer maior dose de flexibilidade e de habilidade, de inteligência e de saber” (MEDEIROS et al, 2014 p. 117-118). Assim como alguns procedimentos na gestão escolar que apresenta flexibilidade e permanente reflexão do planejamento é a construção de um Plano Político Pedagógico (PPP). O PPP, é também chamado de projeto pedagógico curricular por alguns autores, como Libâneo (2017), pode ser definido como

(...) a concretização do processo de planejamento. Consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2017, p.126).

Levando em consideração as necessidades da escola e da comunidade ao todo, Silva e Oliveira (2016) consideram fundamentais o trabalho da gestão e de planejamento com relação a essas demandas. Portanto, sem planejamento adequado, o gestor escolar pode ficar ultrapassado com as demandas que possam aparecer diariamente no médio e longo prazo da escola.

Analisando a gestão numa perspectiva escolar, em seguida é possível pensar o responsável por conduzir os processos burocráticos relacionados a atividades administrativos e pedagógicos na instituição de ensino: o diretor. Com isso, é importante articular a diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promover a formação dos alunos. O maior desafio no que se refere a gestão escolar diz respeito a qualificação do gestor.

De acordo com Pazeto (2000, p.163), o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão baseados em parâmetros tradicionais de administração, com predomínio das leis e do comando a partir de decisões centralizadas na instância superior. Tal modelo não acompanha os novos métodos institucionais e sociais, sendo que a gestão de educação precisa assumir um papel de inovação e desenvolvimento institucional, social e humano.

O requisito de um diretor na atualidade é meramente descentralizado, um método dinâmico, capaz de gerir com sabedoria a instituição. E uma gestão eficaz está baseada nos pilares da autonomia, da liderança do diretor, da participação da comunidade e da existência de recursos sob controle local.

Na sociedade atual são exigidas demandas profundas acerca revisão da formação dos gestores educacionais. Segundo Pazeto (2000, p.165), 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 escolar inclui a capacidade de colocar

em prática princípios básicos de administração: planejar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar.

2.2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA DO PLANEJAMENTO:

Após algumas leituras e reflexões é possível observar que o ato de planejar está na rotina do dia a dia. Planejamos praticamente tudo que se é feito, desde tarefas mais simples as mais complexas. Então, planejar significa pensar, refletir e estabelecer melhor caminho a percorrer antes de agir. Além disso, é preciso estar preparado para o mercado de trabalho e empresas precisam acompanhar o mercado competitivo, encarando as diversidades da realidade. De acordo com Chiavenato, planejamento é:

A função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Assim planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. (CHIAVENATO 2001, p.221)

A origem da administração como ciência surge nos estudos de Frederick Winslow Taylor, nascido nos Estados Unidos, que criou a denominada Administração Científica. Tal teoria tem como característica a divisão racional do trabalho e o fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa sobre o trabalho, começando essas conclusões como operário destacou alguns padrões de execução, treinamento de operários, especialização dos operários, inclusive o de direção, a partir do planejamento bem articulado, assumindo uma metodologia e uma organização. De acordo com Taylor (1947, p.38), “O trabalho pode ser executado melhor e mais economicamente através de subdivisão de funções”. Outros aspectos podem ser observados, como a proposta de um tempo padrão para execução de atividade, prêmios no setor de produção com renumeração compatíveis, divisão de tarefas e subtarefas, boas condições de trabalho e promover o bem-estar social do trabalhador.

De acordo com Tavares (2000, p.21), as primeiras contribuições para a construção da teoria sobre planejamento surgiram em 1904, por meio da primeira consultoria de empresas norte-americana Mary Parker Follet. Mas foi com Taylor e Fayol, ao estudarem o fenômeno organizacional, que surgiu na literatura a noção do planejamento. Taylor, fundador da administração científica, atentou-se os estudos do fenômeno da produtividade da organização, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. Com isso, substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que intervisse como função de direção e como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia aos diretores.

Outro teórico que contribuiu nesta análise foi o Henri Fayol (1990), que afirma:

“organizar significa construir a dupla estrutural, material e humana, do empreendimento... se fosse possível deixar de levar em conta o fator humano, seria bastante fácil construir uma unidade social orgânica.

Qualquer principiante poderia fazê-lo, desde que tivesse algumas ideias das práticas usadas e pudesse contar com os necessários recursos. Mas para se criar uma organização útil não basta agrupar pessoas e distribuir deveres; deve haver um conhecimento de como adaptar o todo orgânico às necessidades, bem como encontrar o elemento humano essencial e colocar cada um onde for mais imprescindível; em suma, numerosas qualidades são indispensáveis.” (FAYOL, 1990)

A Teoria Clássica, ampliou o conceito de administração na estrutura maior e não apenas concentrada no trabalho. Partindo do princípio do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas fossem os órgãos ou pessoas acrescentando ainda uma abordagem sintética, global e universal instituindo uma abordagem anatômica e estrutural. A administração deve se basear em leis ou em princípios, sendo uma questão de medida, ponderação e bom senso, com isso, as ideias defendidas por Fayol são: Divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina e ordem, unidade de comando, unidade de direção, centralização e hierarquia, interesses coletivos, remuneração justa, visão idealizada, grupos informais.

Fayol, por sua vez, estudou o fenômeno da produtividade, partindo das diversas funções estruturais. Segundo Arguin (1988, p.17), a tarefa relacionada ao planejamento foi chamada por Fayol de previsão, destacando no primeiro momento do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar.

Com isso, vários processos de aperfeiçoamento e contribuições acerca das relações, planos e metas nas instituições, o planejamento consiste em um processo continuado, centrado na qualidade das intervenções, analisando dados quantitativos e qualitativos do ambiente interno e externo. Distinto, a abordagem do planejamento convencional que determina que a instituição superior de ensino é um sistema fechado que permite a elaboração de um planejamento definitivo, de acordo com dados quantitativos do ambiente interno.

“Da observação paciente dos fatos -escreveu -desprendiam-se regras gerais, indispensáveis à boa gestão” (PAYOUT, 1920, p. 46). Observando os conceitos abordados sobre administração, é importante mencionar como as indústrias e os serviços eram organizados, e como essas indústrias influenciaram na organização dos sistemas escolar e nas próprias escolas. O resgate histórico das teorias abordadas nos estudos é essencial para impor mudanças nos meios e métodos das organizações, assim como, melhorias de condições e relações de trabalho para atingir um determinado resultado.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO EFICIENTE NA GESTÃO ESCOLAR

Como foi exposto, o conceito de planejamento estratégico se incorporou no meio organizacional de acordo com a evolução dos estudos como instrumento de gestão. Sendo assim, um elemento que pode orientar os gestores escolares a pensarem nos aspectos essenciais e a concentrar esforços nos assuntos de relevância, fornecendo as instituições um esforço para enfrentar as ameaças e aproveitar positivamente as oportunidades do ambiente organizacional.

A origem da palavra estratégia vem da arte militar e se refere ao ataque ao inimigo, com acepção ampla e vagamente definida. “Etimologicamente, o termo origina-se na palavra grega *strategos*, ou seja, “a arte de ser general”, correspondendo também à definição do padrão de ações que um general empreende em resposta ao inimigo”, (SLACK, 1997).

O início da estratégia empresarial em sociedade é marcado pelo século XX, logo após a segunda guerra mundial marcado pela urbanização em sociedade, relações sociais, mercado, produção, consumo. Stoner (1985, p.1) afirma que, “Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão”. Pode-se definir a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da instituição ou como um padrão de alocação de recursos para realizar os objetivos da organização. É a forma de objetivos a longo prazo, o conjunto de critérios que tem orientação para as decisões e o conjunto de políticas que levam adiante as atividades que são primordiais para alcançar os objetivos organizacionais. No ambiente organizacional, a estratégia faz referência de trabalho sistematicamente visando a preservação do meio ambiente e continuidade da organização; neste sentido, fica evidente que sofrem constantes pressões competitivas, sendo necessário se manter em alerta, adaptando e ajustando as mutáveis condições ambientais caso queiram manter a sustentabilidade das decisões tomadas.

A estratégia e o planejamento são interligados para o alcance de objetivos futuros e a reorganização dos planos a partir dos preceitos organizacionais estabelecidos, na tentativa de ter ênfase nos meios e nos fins. Essa interligação permite uma visão futura de ações e situações, podendo auxiliar na tomada de decisões.

Sendo assim, o planejamento estratégico é um processo que relata a realidade complexa e dinâmica, incluindo a tomada de decisão nas diversas etapas que o compõem. De acordo com Luck (2005, p.12), as etapas de elaboração do planejamento podem ser assim descritas: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, visão e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle.

Assim como as etapas do planejamento estratégico a direção da gestão escolar precisa ser flexível e adotar modelos que consigam manter essa eficiência, no que fiz respeito à atividade da direção, Libâneo (2017) a associa com atividade de coordenação no âmbito pedagógico, mas a primeira possui algumas tarefas específicas, assim como:

Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima organizacional, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.

Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.

Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.

Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais). (LIBÂNEO, 2017, p.177)

Para um melhor gerenciamento da resolução das demandas que a escola possui e a importância da cooperação entre as áreas da gestão escolar, considerando que a direção não trabalha isoladamente, tem-se que

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. Esta função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possível no sentido de atendimento às

necessidades dos educandos e promoção do seu desenvolvimento. (LUCK, 2006, p.07)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As organizações e a gestão escolar carecem de mudanças e com isso, precisa de alternativas para ter progresso no seu plano. Os modelos de planejamento estratégico consistem em várias etapas, apresentando algumas premissas básicas e possuindo metodologias próprias.

Silveira Junior e Vivacqua (1999), enfatizam que

O principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência á mudança para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico. (SILVEIRA JUNIOR E VIVSCQUA, 1999, p. 87)

A inquietação pelo desenvolvimento da gestão escolar é evidente no decorrer trabalho, então torna-se essencial apresentar os conceitos de escola apresentado por Luck (2011) afirma que:

Ela é uma organização social, isto é uma coletividade dinâmica, intencionalmente organizada com o objetivo de promover com seus alunos o desenvolvimento dos cidadãos críticos, mediante sua compreensão do mundo, de si mesmos e de seu papel nesse mundo, pela vivência de experiências sociais significativas. (LUCK, 2011, p.85)

Segundo Medeiros et al (2004, p.119), a administração escolar é importante para utilização racional de recursos e para a realização de fins determinados visando os objetivos a serem alcançados. Compreende-se, portanto, que isso faz parte do processo de planejamento e de gestão escolar.

A pesquisa bibliográfica apresenta os resultados descritivos e explicativos, de abordagem qualitativa, tendo por finalidade expor a importância do planejamento estratégico e destacando seus processos de atuação. Tendo como referência os autores que trazem inquietações acerca de assuntos relacionados a estratégia, planejamento e gestão escolar.

Os dados descritivos têm características de observar os fatos e conseqüentemente abordá-los, segundo Diehl e Tatim (2004) afirmam que esse tipo de pesquisa caracteriza -se pela descrição da complexidade de determinado sistema visando classificar e compreender os processos dinâmicos que originam mudanças e o comportamento dos indivíduos em função destas.

Portanto um problema precisa ser identificado para ser indagado e ter referências que auxiliem nessa reflexão, assim, de acordo com Boccato (2006, p.266), afirma:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisados e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento

sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, p.266)

O ambiente escolar, assim como as organizações empresarias precisam de planejamento, sendo que as dificuldades na forma do não planejar trazem consequências como a perda de produtividade ou o atraso do plano de desenvolvimento escolar. As indagações destacadas foram pesquisadas em revistas online, artigos, trabalhos, livros em *pdf* com o auxílio de aparelhos eletrônicos.

4. RESULTADOS

De acordo com o processo histórico acerca de planejamento, percebe-se que tem sido elaborado numa perspectiva burocrática, envolvendo preenchimento de formulários e o atendimento às orientações de instâncias superiores de sistema de ensino de forma acrítica. O planejamento usado como forma burocrática não contribui na instituição escolar de forma que atinja um grau de excelência. Portanto, deve ser considerado como um instrumento fundamental e dinâmico da gestão, capaz de orientar as ações rumo ao alcance dos objetivos traçados.

Nesse sentido, a gestão também precisa exercer seu papel de destaque interior das organizações. Segundo Pazeto (2000, p. 166), a gestão das instituições é uma atividade que desafia seus gestores, ou seja, quando se tem um estilo de cultura próprio, onde exigem dos administradores uma fundamentação teórica, associada a flexibilidade e atenção à realidade. Considerando a capacidade de liderar e coordenar o processo da missão, das políticas da instituição e dos diversos tipos de planejamento.

O alinhamento de gestão e competência são fatores determinantes para que a instituição possa oferecer uma educação de qualidade, inclusiva e flexível na obtenção dos objetivos.

Compreender o planejamento estratégico na gestão escolar é definir metas e observar a execução delas a longo prazo, agregando seus valores e determinando um perfil ideal para a organização. No que diz respeito à representação democrática para a posição de direção de uma escola, Cury (2002, p.164) argumenta que, “comumente o princípio da gestão democrática tem sido mais referido à eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas”. Ou seja, construindo um aprendizado significativo e incluindo a comunidade a escola, tendo um conselho democrático e ao mesmo tempo crítico que possa sanar todos os problemas. Ou seja, que o processo do planejamento estratégico auxilie na tomada de decisão avaliando as etapas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi demonstrar a importância do planejamento estratégico na gestão escolar e foi possível perceber que essa importância existe e faz toda a diferença nos resultados alcançados pelos gestores escolares, seja de forma direta ou indireta, capaz de atingir todos os participantes do processo. A utilização de conceitos e ferramentas de planejamento e a construção da gestão a partir do processo de planejamento estratégico pode permitir que a escola introduza

métodos flexíveis e democráticos que contribuam no processo ensino aprendizagem, além, de tornar os meios administrativos menos burocráticos.

O desenvolvimento do gestor precisa ser contínuo e dinâmico, resgatando os valores necessários da cultura organizacional e tendo a certeza que a liderança vai além dos critérios básicos de coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar, tendo esse processo como uma ferramenta de auxílio para execução de tarefas. Sobre a cultura da escola ou cultura organizacional, Libâneo afirma que atualmente ela “representa um elemento indissociável das práticas de organização e gestão” (LIBÂNEO, 2017, p. 92), o autor ainda define cultura organizacional como

(...) conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. No caso da escola, isso significa que, para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita (LIBÂNEO, 2017, p.92)

O planejamento estratégico, segundo Arguin (2000, p. 20), supõe que o sistema universitário é um sistema aberto e dinâmico, sensível ao ambiente externo. Ou seja, serve como base do alcance da qualidade total, determinando as metas e planos essenciais na obtenção de resultados. Com isso, visa analisar o ambiente, detectar os problemas e trazer soluções eficientes para a gestão. Atualmente as transformações exigem por mudanças e assim como as instituições de ensino, os planos e metas precisam ser atualizados e adaptados de acordo com a necessidade do ambiente de forma coerente e que prevaleça a eficiência nos meios e fins.

Segundo Verztman (2013, p.71), “um estudo de caso é, portanto, um método naturalístico e é uma forma de estudo que visa a descrição e a compreensão do singular”. Apresenta-se a possibilidade, a partir deste estudo, da aplicação do Processo de Planejamento Estratégico num estudo de caso, bem como a percepção e desenvolvimento dos tópicos espaço, tempo, tarefas, sujeitos e recursos materiais e financeiros na prática, através de uma observação participante ou de outra modalidade de pesquisa, o que aprofundaria a temática apresentada neste trabalho.

6. REFERÊNCIAS

- ARGIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAAE, v. 18, n.2 jul/dez. 2002.12p. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/1557>. Acesso em 04 dez. 2019
- CHIAVENATO, A. **Iniciação à Administração Geral**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 80. P.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO. Adão. **Planejamento estratégico: fundamentos e Aplicações**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6^o ed. rev. Atual. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DA SILVA, Ronison Oliveira; OLIVEIRA, Erinaldo Silva; DE SÁ FILHO, Paulo. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. 1-13, 2016.
- DE OLIVEIRA, Isabella Porto; DE LIMA, Beatriz Verginia Guiraldeli; DE CARVALHO, Amanda. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO: A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR. **Cadernos da Pedagogia**, v. 14, n. 27, 2020.
- DIEHL, A. A., TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pretice Hall, 2004.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6^a ed. Ver e ampl, São Paulo: Hercus Editora, 2017. 304 p.
- LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série: cadernos de gestão.
- LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LUCK, Heloísa; et al. **A Escola Participativa: o Trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- MARTINS, Katia Teresinha. **O planejamento estratégico participativo agregando qualidade ao ensino público**. 2012.
- MEDEIROS, M. L.; FERROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. **Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados?** RBPAE- v. 30, n. 1, pp. 115-138, jan/ abr. 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégicos: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OYAFUSO, A.; MAIA, E. **Plano escolar: caminho para a autonomia**. SP: Editora Biruta, 2004.
- N. A. Conferência pronunciada na Sociedade de Indústria Mineira (**Society of Mining Industry**), publicada em seu boletim, em 1916; sob a forma de livro em 1925. Todas as citações feitas aqui foram tiradas da tradução inglesa *General and industrial management*, 1949.
- PAZETO, A. E. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Em Aberto, Brasília. v. 17, n. 72, p. 163-166, fev/jun.2000. Disponível em: Acesso em:10 jun. 202, 15:20.
- PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Revista Educação Brasileira**, v. 29, n;58, p. 49-61, 2007.

SILVEIRA J., A., VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A. **O que é a gestão estratégica?** 1985. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 mar. 2016.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. In: Op. Cit., p.38. (TAYLOR, Frederick W. **Scientific management** (compreendendo: shop management, The principles of scientific management e Testimony). N. York, Harper and Brothers, 1947.

TRINDADE, Fernando Cunha et al. **(Re) articulação do planejamento estratégico e a gestão participativa no contexto escolar**. 2021.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERZTMAN, J. S. (2013). **Estudo psicanalítico de casos clínicos múltiplos**. In A. M. Nicolaci-da-costa, & D. R. Romão-Dias (Orgs). **Qualidade faz diferença: métodos qualitativos para a pesquisa em psicologia e áreas afins** (pp.67-92). Rio de Janeiro. RJ: Loyola.

WIBOIS, J. e Vanuxem, P., *Essai sur la conduite des Affaires et la Direction des Hommes*. Paris: Payot, 1920), Prefácio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder saúde e sabedoria para seguir em frente, obrigado por ser a minha força e meu guia em todos os momentos, a ti, senhor, toda honra e toda glória.

A minha família e amigos, pelo incentivo em todos os momentos da minha vida por dá-me apoio pelo companheirismo, em especial meu pai, uma estrela que brilha no céu, pelo cuidado e confiança.

Ao professor orientador Lucinei Cavalcanti, um exemplo de modelo no profissionalismo, por estar sempre disponível a me orientar e sanar minhas dúvidas.

Por fim, aos que fazem parte do sistema da UEPB e aos professores da instituição que de forma direta e indireta contribuíram nessa jornada, meu muito obrigada a todos (as).