

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

Fabiane Chies Delfino

**AS FACES DO PLANEJAMENTO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL GAÚCHA**

Feliz

2020

Fabiane Chies Delfino

**AS FACES DO PLANEJAMENTO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Feliz, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof. Ma. Cristina Ceribola Crespam

Feliz

2020

Fabiane Chies Delfino

**AS FACES DO PLANEJAMENTO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Feliz, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof. Ma. Cristina Ceribola Crespam

Aprovada em 3 de agosto de 2020.

Banca Examinadora:

Prof^a Ma. Cristina Ceribola Crespam (presidente)

Prof^a Dra. Carin Maribel Koetz

Prof. Dr. Edson Carpes Camargo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão a meus pais, pelo exemplo de coragem, simplicidade e dedicação, e que com muito carinho me ensinaram o caminho da justiça. A todos os meus colegas de curso que contribuíram para o meu crescimento e aprendizagem. Ao todos os meus amigos pelas incansáveis horas que os deixei de lado para realizar os estudos e concluir este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas estiveram comigo durante toda esta caminhada e também durante a realização deste estudo, sendo muito importantes. A eles meus sinceros agradecimentos;

Ao ser supremo, Deus, que sem sua luz e inspiração, nada disso seria possível;

À minha família pelo estímulo, confiança e compreensão;

Aos meus pais Vera e Antonio, por todo apoio e dedicação concedidos ao longo de minha vida;

Aos meus amigos, pelo apoio e pelo incentivo nas horas de desânimo;

À escola pesquisada, por abrir as portas e ser muito cordial comigo na realização da minha pesquisa.

Ao IFRS pela formação e disponibilidade de bons mestres especialistas na arte de ensinar.

A Prof. Ma. Cristina Ceribola Crespam, por ter me orientado e indicado o melhor caminho a seguir em todas as etapas do trabalho.

A todos que acreditaram no meu potencial e me incentivaram para a conclusão do curso.

Enfim, agradeço a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram de forma significativa na elaboração do meu trabalho de conclusão do curso Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*

A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de sua identidade pessoal. Por isso é tão importante investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência.

Antônio Nóvoa

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de planejamento em uma escola pública estadual gaúcha. O referencial teórico deste trabalho foi dividido em dois temas: gestão escolar e planejamento. Para o alcance dos objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, que se utilizou das técnicas de pesquisa bibliográfica e entrevista. As entrevistas foram realizadas com seis professores e quatro alunas da escola estudada. Como principais resultados verificou-se que há possibilidade de avanço no entendimento e na implementação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na escola; o planejamento foi conteúdo que fez parte de cursos em diversos níveis de formação dos entrevistados; a equipe diretiva e os professores são responsáveis pela realização dos processos de planejamento na escola, tendo por foco diferentes tipos de planejamento; e todos os entrevistados apresentaram argumentos que confirmam a importância do planejamento na escola.

PALAVRAS-CHAVES: gestão escolar; planejamento; escola pública.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the planning process in a state public school in Rio Grande do Sul. The theoretical framework of this work was divided into two themes: school management and planning. To achieve the objectives, an exploratory research with a qualitative approach was carried out, which used the techniques of bibliographic research and interview. The interviews were conducted with six teachers and four students from the school studied. As main results it was verified that there is a possibility of progress in the understanding and implementation of strategic planning as a management tool in the school; the planning was content that was part of courses at different levels of training of the interviewees; the management team and teachers are responsible for carrying out the planning processes in the school, focusing on different types of planning; and all respondents presented arguments that confirm the importance of planning at school.

KEYWORDS: school management; planning; public school.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perfil dos professores	32
Quadro 2. Perfil das alunas.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivos	12
1.3 Estrutura do trabalho	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão Escolar	13
2.1.1 Conceito de Gestão Escolar	13
2.1.2 Estrutura organizacional da escola.....	15
2.2 Planejamento	19
2.2.1 Planejamento na escola e seus tipos.....	20
2.2.2 Planejamento estratégico	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 Perfil dos entrevistados	32
4.2 Percepção sobre as questões relacionadas ao planejamento.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
Apêndice	46

1. INTRODUÇÃO

O planejamento está presente no cotidiano escolar, uma vez que o professor precisa ter uma metodologia de como irá proceder na sua prática docente. Na minha trajetória percebi a importância do planejamento, principalmente, na posição em que atuo há três anos na orientação de estudantes do curso normal, que estão em estágio supervisionado. Atuo com alunos que vão dos 6 aos 40 anos, em diferentes níveis da educação básica: ensino fundamental, ensino médio, magistério e pós-médio (aproveitamento de estudos na modalidade do curso normal).

Professora há dez anos, leciono na rede pública estadual, sendo que comecei a trabalhar com as séries iniciais e há três anos com o ensino médio (curso normal), trabalhando, principalmente, com as disciplinas de Didática, além de orientação de estágio, tanto da educação infantil como das séries iniciais, em média com 5 orientandos por semestre. Além disso, há três anos ocupo o cargo de professora municipal sendo nomeada somente no ano de 2020.

Minha formação acadêmica na docência iniciou-se com o Curso Normal Aproveitamento de Estudos no Colégio Estadual Professor Jacob Milton Bennemann, concluído em 2009. E há três anos coleei grau em Pedagogia na Universidade de Caxias do Sul – RS. Com o intuito de capacitar-me para estar preparada para futuramente assumir um cargo na gestão, no ano de 2017 iniciei o Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz.

Em busca de um tema para desenvolver o meu Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Escolar percebi que poderia estudar um assunto com que trabalho diariamente – que é o planejamento – no contexto da gestão escolar. Na escola em que atuo nunca foi desenvolvida uma pesquisa sobre este tema, por mais que trabalhe diariamente com o planejamento, assim, torna-se importante refletir sobre questões associadas ao planejamento escolar, tanto a partir do viés pedagógico, como do viés administrativo-estratégico. Justifica-se também a presente pesquisa na escola objeto do estudo, por tratar-se de uma escola normal, em que o planejamento é trabalhado no currículo do curso, na disciplina de Didática Geral, bem como nas demais Didáticas do curso.

A partir do exposto, este trabalho possui como problema de pesquisa a seguinte questão:

Como ocorre o processo de planejamento em uma escola pública estadual gaúcha?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de planejamento em uma escola pública estadual gaúcha.

Já os objetivos específicos pretendem:

- a) descrever o processo de planejamento tanto no âmbito pedagógico como no âmbito administrativo;
- b) identificar os membros da comunidade escolar que participam do processo de planejamento; e
- c) identificar as diferentes percepções dos membros da comunidade escolar sobre o planejamento desenvolvido.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco partes. A primeira parte é a introdução que foi composta pelo tema, justificativa, objetivos e estrutura do trabalho. Na sequência foi desenvolvido o referencial teórico organizado em dois grandes temas: gestão escolar que foi subdividido em: conceito de gestão escolar e seu objeto e estrutura organizacional da escola e planejamento também subdividido em: tipos de planejamento, planejamento estratégico e planejamento escolar. No terceiro capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo é apresentada a análise e a discussão dos resultados e por fim, no quinto e último capítulo, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo é composto pelos seguintes temas que embasaram a pesquisa: gestão escolar e planejamento.

2.1 Gestão escolar

2.1.1 Conceito de gestão escolar

Paro (2007) traz que as discussões acerca da denominação dos termos gestão ou administração e se é escolar ou educacional remetem a algo sem relevância no estudo da administração escolar, de modo que o que é preciso é estudar a escola e sua administração. Portanto, para o autor administração é mediação, é o instrumento que proporcionará que a utilização dos recursos possibilite a realização dos objetivos almejados.

Em contraponto, alguns autores diferenciam os termos gestão e administração, como Lück (2014) que afirma que a gestão surge em superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque capitalista. Já para Padilha (2002, p.53) “a concepção da gestão da educação como ato pedagógico e não meramente como um ato ou prática comercial, é também uma manifestação deste enfoque de administração, só que agora numa perspectiva fenomenológica”.

Segundo Menezes (2001, p.40)

O conceito de gestão escolar foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados sobretudo à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associadas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade próprias, capazes de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

Segundo Lück (2017) a gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas. A autora complementa que a gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e

esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2017, p.21)

Para Lück (2005, p. 53), “gestão é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, juntamente com as diretrizes e políticas educacionais públicas contidas no projeto político-pedagógico”. Lück (2014) refere que o trabalho da gestão é justamente o de promover a superação de dificuldades, resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões, que ocorram no processo escolar e que prejudicam a criação de clima educacional favorável à formação e aprendizagem do aluno. Sendo assim,

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LÜCK, 2009, p.22).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.475) :

A gestão refere-se às atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

Para Lück (2008), o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados.

A mesma autora ressalta que:

A gestão escolar 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 (LÜCK, 2009, p.23)

Conforme Lück (2014, p.107) a equipe de gestão escolar constitui uma equipe de liderança, cuja atuação neste sentido necessita ser focada em processos específicos e resultados. Para a autora a equipe deve:

- a) Fomentar o espírito de equipe no grupo buscando alcançar os objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola;

- b) Abrir os horizontes de todos os que atuam nas escolas, dando a eles a oportunidade de melhorias e desenvolvimento conforme a capacidade de cada um;
- c) Instaurar uma orientação eficiente que busque promover ações conjuntas para a realização dos objetivos educacionais;
- d) Promover na escola um trabalho educacional visado na formação dos alunos e suas aprendizagens;
- e) Aguçar o envolvimento das pessoas nos processos sócio-educacionais;
- f) Criar e incentivar a Propiciar expectativa referente à educação e a possibilidade de melhorias diárias do trabalho e melhores resultados na aprendizagem dos alunos para sua boa formação;
- g) Ajudar no trabalho final do professor na sala de aula, acompanhando e orientando para que o objetivo seja a aprendizagem.

Paro (2007) ao referir a importância da mediação para o alcance dos objetivos na administração escolar, reforça que:

Porque, se administração é isso, a característica principal de um trabalho de administração é o objeto que é administrado. Se é administração escolar, você precisa conhecer muito, antes e acima de tudo, a escola. Porque, dentro desse princípio, os objetivos da coisa administrada – estou falando “coisa” aqui no sentido de objeto, obviamente, sem nenhuma conotação depreciativa – o objetivo daquilo que se administra é que condiciona a forma, é que condiciona a própria administração. Veja a riqueza desse componente que está presente no Ensaio de uma teoria da administração escolar. Guardem bem isso: os objetivos é que condicionam a administração (2007, p. 564).

Nesse sentido, cabe trazer os entendimentos de o que é escola e como se organiza a sua estrutura no tópico que segue.

2.1.2 Estrutura organizacional da escola

Para Veiga (1995, p. 39):

A escola é uma organização e como tal precisa ser administrada. A ação administrativa da escola deve, portanto, estar referida permanentemente: a) à sua missão que, por sua vez, define-se pelas concepções dos elementos inerentes à sua razão de existir, que são o homem, a sociedade, o conhecimento; b) ao seu público alvo, e c) ao ambiente em que opera Público e ambiente que apresentam características socioeconômicas e culturais diferenciadas que condicionam também as condições de acesso à escola.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411) ensinam que:

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de norma, diretrizes, estruturas organizacionais, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Para Paro (2009) as escolas dos vários sistemas de ensino se organizam de modo parecido, no formato piramidal, em que no topo está a direção, logo abaixo supervisão e coordenadores pedagógicos e a seguir o corpo docente e na base da pirâmide, os alunos. Paralelamente encontramos funcionários como: secretárias, auxiliares,

serventes e vigias.

No que se refere à estrutura organizacional da escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 463) referem

Toda instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem aqui o sentido de ordenamento e disposição de setores e funções que asseguram o funcionamento de um todo – no caso, a escola. Essa estrutura é com frequência representada graficamente em um organograma- desenho que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente, a forma do desenho reflete a concepção de organização e gestão, com base na legislação dos estados e municípios ou na própria concepção dos integrantes da escola, quando contam com o poder de formular suas próprias formas de gestão. No modelo técnico-racional, o organograma é sempre um desenho geométrico que expõe, em detalhes, a hierarquia entre as funções. Nos modelos autogestionário e democrático-participativo, é mais comum um desenho circular que exhibe a integração entre as várias partes ou funções da estrutura organizacional.

Sendo assim, é de suma importância conhecermos os setores e os membros que atuam na instituição escolar e seu papel dentro da instituição.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) trazem que o conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal ou no regimento escolar. Essas questões, normalmente, dizem respeito à aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários estados, o conselho é eleito no início do ano letivo. O conselho de escola é um órgão colegiado, que debatem e acompanham as questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Os mesmos autores (2012, p. 465) apresentam o ensinamento de que o diretor é responsável por coordenar e organizar e gerenciar todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas

Já para Lück (2000, p.18)

A liderança do diretor escolar, quando efetiva, está continuamente voltada para minimização de arestas eventuais que surgem em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia de trabalho compartilhado.

Segundo Borges (2004, p. 23), é preciso que o diretor tenha gosto pelo relacionamento com as pessoas, que não evite os atritos e nem tema os conflitos. O autor insiste na habilidade do relacionamento humano como um trunfo no êxito da atuação como diretor. Alguém que saiba escutar e que não tenha compromisso

demasiado com a necessidade de sempre estar com a razão.

Para o autor (2004, p. 36) o diretor desempenha três importantes papéis articulados entre si:

- a) Projetista: capaz de elaborar projetos pensando nos anseios da equipe e a necessidades da instituição.
- b) Professor: capaz de garantir a formação efetiva de seus alunos, professores e funcionários prezando pela formação continuada.
- c) Administrador: colocando o projeto pedagógico em prática, procurando ter compromisso com os resultados.

A assistência da direção, por sua vez, desempenha as funções já mencionadas do Diretor, na condição de substituto direto (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 465).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) ensinam que o setor técnico-administrativo responde pelos meios de trabalho que assegurem o atendimento dos objetivos e das funções da escola. Respondem, também, pelos serviços auxiliares (zeladoria, vigilância e atendimento ao público) e pelo setor de multimeios (biblioteca, laboratórios, videoteca, etc).

A secretaria escolar cuida da documentação, da escrituração e da correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e dos alunos. Dedicase, também, ao atendimento à comunidade. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretário e com escriturários ou auxiliares da secretaria (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 465).

A zeladoria, a cargo dos serventes, cuida da manutenção, conservação e limpeza do prédio; da guarda das dependências, instalações e equipamentos, da cozinha e da organização e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos consertos e outros serviços rotineiros da escola (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 466).

A vigilância acompanha os alunos em todas as dependências do edifício, exceto na sala de aula, orientando-os sobre normas disciplinares e atendendo-os em caso de acidente ou enfermidade. Atende também às solicitações, por parte dos professores, de material escolar, de assistência e encaminhamento de alunos à direção, quando necessário (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 466).

Já o serviço de multimeios diz respeito à biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca e outros recursos didáticos. Em alguns lugares, são os professores que cuidam dos multimeios, organizando os

equipamentos e auxiliando os colegas em sua utilização (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 466).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 466) trazem como conceito de setor pedagógico:

O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções dos especialistas na área variam conforme a legislação estadual e municipal, e, em muitos lugares, suas atribuições são unificadas em apenas uma pessoa ou são desempenhadas por professores. Como constituem funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de Pedagogia.

O coordenador pedagógico ou professor-coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia, e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua função prioritária é prestar assistência pedagógica-didática aos seus professores em suas disciplinas em relação ao trabalho interativo com o aluno. Existem lugares onde a coordenação se restringe à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação atende a todas as disciplinas. Outra competência do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didática da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI 2012, p. 467).

O orientador educacional, em escolas que mantêm essa função, cuida do atendimento e acompanhamento individual dos alunos em suas dificuldades pessoais e escolares, do relacionamento escola-pais e de outras atividades compatíveis com sua formação profissional. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 467).

O conselho de classe ou de série é de natureza deliberativa no que diz respeito à avaliação discente, decidindo quanto a ações preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, o comportamento deles, promoções e reprovações e outras medidas em relação à melhoria da qualidade da oferta dos serviços educacionais e ao melhor desempenho dos estudantes. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 467).

Os professores influem diretamente na formação dos alunos, transmitindo conhecimentos, habilidades e atitudes a partir de suas vivências pessoais, profissionais e culturais, de sua postura diante da vida, dos seus desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho.

Para Cunha (2000), o professor, com relação à escola é, ao mesmo tempo, determinante e determinado. Assim como seu modo de agir e de ser, recebem influência do ambiente escolar e também influenciam este mesmo ambiente.

Já Lück (2009), nos traz que os professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos; sua atuação diante os alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas em busca do sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses.

Na visão de Lück (2009) os alunos devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade. Sendo assim é dever da escola proporcionar um ambiente para que o ensino aprendizagem ocorra.

Para Lück,

Os funcionários são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infra-estrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola. De seu entendimento sobre sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. (2009, p. 22).

Neste tópico apresentam-se os aspectos relacionados à estrutura organizacional da escola, em que se mencionaram as funções que normalmente são desempenhadas na escola. O próximo tópico trata do planejamento e suas faces.

2.2 Planejamento

Para Padilha (2002, p.30) “o planejamento é o processo que busca equilíbrio entre meios e fins, entre recurso e objetivos, na busca da melhoria do funcionamento do sistema educacional. Como processo, o planejamento não ocorre em um momento do ano, mas a cada dia”. Vasconcellos (2014, p.23) refere que “planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal”.

Padilha (2002, p.45) diz que:

Planejar é uma atividade intrínseca à educação por suas características básicas de evitar o imprevisto, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais apropriadamente a execução educativa, especialmente

quando garantida a socialização do ato de planejar, que deve prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação.

Considerando a ligação existente entre administração e educação, pode-se afirmar que “existe um certo paralelismo entre a administração e a pedagogia na medida em que tanto as teorias pedagógicas quanto as administrativas fundamentam-se nas mesmas concepções de homem, sociedade e organização” (TEIXEIRA, 1987, p.75 apud PADILHA 2002, p.45)

Para Padilha (2002, p. 30) “o planejamento é um processo de tomada de decisões sobre a ação. Processo que sobre um planejamento coletivo envolve busca de informações e elaboração de propostas”. Para Libâneo (1992, p. 221) o planejamento é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino.

2.2.1 Planejamento na escola e seus tipos

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 470) :

O planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisão a respeito de objetivos e atividades a ser realizadas em razão desses objetivos. É um processo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para a instituição.

O planejamento educacional é “processo contínuo que se preocupa em o ‘pra onde ir’ e ‘quais as maneiras adequadas para chegar lá’, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades da sociedade, quanto a do indivíduo” (PARO apud SANT’ANNA at al, 1995, p 14).

Para Lück (2009), a conduta do processo de educação se realiza mediante vários desdobramentos para a realização dos seus objetivos. Como resistência, o planejamento educacional tem também várias subdivisões, de acordo com o nível e âmbito da ação educacional realizada na escola. Contudo, pelo princípio da unicidade, todos os planos resultantes desse processo devem estar intimamente associados, realizando-se de forma interativa. Em seguida, serão descritos os tipos de planejamento que dizem respeito à escola, cuja promoção depende da liderança e orientação do diretor escolar, quais sejam: Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Plano de Ensino e Plano de Aula.

Lück (2009, p.37) descreve que todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (artigo 12 da Lei 9.394/96), também mencionada em outro artigo da LDB como projeto pedagógico da escola (artigo 14, inciso I). Certos sistemas de ensino adotaram a nomenclatura Projeto Político-Pedagógico para representá-lo. Independentemente de sua nomenclatura, são equivalentes naquilo que representam e não apresentam diferenciação naquilo que explicitam.

Lück (2009, p.38), conclui que o Projeto Político-Pedagógico não poderia deixar de ser, com foco no aluno, sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para buscar sua formação e aprendizagem. Por isso, ele engloba o planejamento curricular, ou seja, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para buscar a formação e aprendizagem dos alunos. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 471) o projeto pedagógico curricular é um documento que reproduz as intenções e o *modus operandi* da equipe escolar, cuja viabilização necessita das formas de organização e de gestão. Não basta ter o projeto; é preciso que seja levado e efeito.

A Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394, de 1996) estabelece uma prescrição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico segundo a LDB no Art. 12, propõe que: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I –elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

Assim, é fundamental que cada comunidade escolar tenha o entendimento da importância do PPP e dos mecanismos necessários para sua elaboração. Para Vasconcellos (2012, p.169)

O Projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo) 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 a atividade prática de instituição neste processo de transformação.

Vasconcellos (2012, p.169) ainda entende que o Projeto Político-Pedagógico tem valor de articulação da prática, de memória do significado de ação, de elemento de referência para a caminhada. Ele envolve também a construção coletiva de conhecimento. Construído participativamente, é uma tentativa, no âmbito da educação, de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento.

Segundo Veiga (2001, p,187), o Projeto Político-Pedagógico

É a configuração da singularidade e da particularidade da instituição educativa... deve: i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ii) ser elaborado de forma participativa; iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e vi) corresponder

Padilha (2002, p.76) diz que a “construção do projeto da escola exige a definição de princípios, estratégias concretas e principalmente, muito trabalho coletivo”. A efetivação do Projeto Político Pedagógico com o trabalho da comunidade escolar está fundamentada numa escola democrática, pública, gratuita, de qualidade, com igualdade de oportunidade para todos.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.472)

A organização geral diz respeito a: condições físicas, materiais, financeiras; sistemas de assistência pedagógico-didática ao professor; serviços administrativos, de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classes; normas disciplinares; contatos com os pais etc.

Assim, o principal objetivo é a organização do trabalho pedagógico, apresentado aqui em quatro níveis: organização da vida escolar, organização dos processo de ensino-aprendizagem, organização das atividades apoio técnico-administrativo e organização das atividades que assegurem as relações entre escola e comunidade (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

O primeiro refere-se à escola como um espaço público, com condições ótimas de organização do espaço físico, de relações humanas, debate, diálogo, distribuição de tarefas, tomada de decisões, condições adequadas de limpeza, além de outras que visam o alto rendimento escolar dos alunos e a utilização dos recursos (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

O segundo diz respeito ao suporte pedagógico-didático necessários à organização do trabalho escolar como: planos, metodologias, organização dos níveis escolares, horários distribuição de alunos por classe. Além de assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, formação continuada e conselho de classe (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

O terceiro se incumbe das tarefas administrativas que desempenham o apoio necessário ao trabalho docente, além de atividades de secretaria como: prontuários de alunos e professores, registros escolar, arquivos, livros de registros e serviços

gerais e de recursos humanos (inspetores, serventes, merendeiras, porteiros e vigias) (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

O quarto assegura a relação entre a instituição e a comunidade escolar. Essa relação articula os diferentes segmentos da comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) para juntos trabalharem em prol da escola a partir de uma gestão participativa (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

Lück (2009, p.38) conceitua o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) como:

um plano estratégico, em que se define a natureza da escola, a sua missão, visão, valores, finalidades e objetivos gerais, estratégias de atuação, além de seu plano de melhoria organizacional, para promover a realização do Projeto Político-Pedagógico. O PDE engloba a política educacional da escola e as regras e regulamentos que possam garantir a sua efetivação. Portanto, se constitui em um instrumento da melhoria e organização.

A organização do PDE considera: i) a visão estratégica, composta de valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos de desenvolvimento da escola, ii) e o plano de suporte estratégico, envolvendo estratégias, metas e planos de ação. Sua efetivação é organizada mediante a indicação de coordenador do PDE e de líderes de objetivos propostos, de modo a garantir a efetividade da implementação das propostas. (LÜCK, 2007, p. 39)

Essa organização se assenta sobre os princípios de gestão democrática e desenvolvimento de competência gerencial da escola, como condição para a construção de sua autonomia (FONSECA, 2004).

O plano de ensino se assenta sobre o PPP e a composição curricular adotada pela escola, em acordo com as Diretrizes Curriculares nacionais e estaduais determinadas para o nível de ensino em questão. Ele constitui o agrupamento das experiências de sala de aula e extraclasse a serem promovidas sob a orientação de um professor, em um ano letivo. Apesar de que sua implementação seja feita pelo professor de turma, sua elaboração deve ser mútua, envolvendo o diretor da escola, a coordenação/supervisão pedagógica e os demais professores, de modo que: a) ocorra unidade entre os diferentes planos de ensino; b) os planos sejam combinados a partir de visão de conjunto e mediante múltiplas contribuições que lhe dêem maior consistência e visão abrangente; c) determine um compromisso coletivo com a qualidade do ensino e equilíbrio no seu desenvolvimento. (LÜCK, 2009, p. 39).

Para Libâneo (1992, p. 225) “o plano de aula é a previsão do desenvolvimento do conteúdo para uma aula ou conjunto de aulas e tem um caráter bastante específico”.

Lück diz sobre o plano de aula:

É um instrumento de trabalho que organiza o tempo e as atividades a serem promovidas com os alunos, de modo a que se desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e atitudes propostas para esse segmento educativo. Ele deve ser elaborado tendo em mente o aluno. (Lück, 2009, p.40)

A autora (2009) ainda afirma que sem um bom e criativo plano de aula, dificilmente haverá uma boa aula, bom aproveitamento do tempo e aprendizagens significativas para todos os alunos.

2.2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento se encontra em todos os momentos da nossa vida: desde o nascimento, estamos inseridos em um sistema que envolve a sociedade, família, empresas, amigos, e pessoas, que inspiram nossa vida e nossas decisões do dia a dia. Kuzaqui (2016, p.12) refere que:

As origens do planejamento estratégico estão relacionadas às grandes guerras, aos grandes estrategistas e ao modo militar. De forma direta, estrategistas como Alexandre, Napoleão. Júlio César e Mao Tsé-Tung, por exemplo, conduziam e movimentavam seus exercícios como peças de xadrez num tabuleiro, de forma a equilibrar as forças conflitantes dentro de um ambiente no qual as informações eram demasiadamente escassas e limitadas. Trabalhavam, por vezes, com forte intuição e necessitavam de volumosos recursos, que envolviam o tamanho de seus exércitos, armamentos e alimentos.

Para Kuzaqui (2016) muito do que decidimos na nossa vida se processa de maneira informal sem a imposição de pesquisas extensas. No entanto, muitas pessoas quando pensam em viajar para outros países, por exemplo, precisam de dados e informações sobre tarifas e datas que estejam conforme sua disponibilidade financeira e de tempo e, para tanto estudam valores e negociam as formas de pagamento, para que suas necessidades estejam de acordo com seus recursos.

Dessa forma, o planejamento pode ser organizado informalmente, pois são poucos os riscos e valores envolvidos. Ainda para o autor (2016), quando nos deparamos com responsabilidades maiores, como pessoas e organizações, é necessário aplicar um planejamento mais formal, observando fatos concretos e projeções, para que as melhores decisões possam ser tomadas.

Kuazaqui (2016, p. 15) ensina que:

Quando o termo “planejamento estratégico” é utilizado. Ele se refere a uma categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa, com as responsabilidades relacionadas à companhia, a seus negócios seus empregos, fornecedores e clientes. Envolve também o aprofundamento das estratégias mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, de produção e de outras áreas da empresa.

O conceito de administração estratégica evoluiu muito e continuará a evoluir apesar de haver ainda algumas divergências sobre o que precisamente o termo significa, a administração estratégica é adotada em diversas organizações. Conforme Certo (2010) a administração estratégica é definida com o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seus ambientes.

Para Fischmann e Almeida (2013, p.18)

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidade e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para Oliveira (2015) planejamento dentro de uma empresa precisa respeitar alguns princípios para que os resultados sejam conforme os esperados. É necessário estar atento aos quatro princípios gerais do planejamento, quais sejam:

a) o princípio da contribuição aos objetivos e, dessa forma, o planejamento deve buscar os objetivos maiores da empresa. Conforme Oliveira (2015) no processo de planejamento é necessário hierarquizar os objetivos estabelecidos e buscar alcançá-los na sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;

b) o princípio da precedência do planejamento, diz respeito a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle) (OLIVEIRA, 2015).

c) o princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Conforme Oliveira (2015, p.7)

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações, etc; na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc

Desta forma, o planejamento tem grande influência nos negócios da empresa e em seus resultados a curto, médio e longo prazo.

d) o princípio da eficiência, eficácia e efetividade deve procurar melhorar os resultados e diminuir as deficiências apresentadas pela empresa. A eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas e se fortalece pela ocorrência de diversos aspectos, como: resolver os problemas que surgem, reduzir os custos e cumprir os deveres e a responsabilidades estabelecidas. Para o mesmo autor, a eficácia é uma medida de rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência de diferentes aspectos, como: fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito; maximizar a utilização dos recursos disponíveis aumentar os resultados da empresa. Já a efetividade é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida com sua permanência no mercado e com resultados positivos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2015).

Para Certo et al. (2010, p.4), administração estratégica é “um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Os autores referem que o cumprimento de um processo ou uma série de etapas faz parte da definição de administração estratégica, considerando como etapas básicas: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento das diretrizes; (3) formulação de estratégias; (4) implementação de estratégias; e (5) controle estratégico. Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) também explanam que o processo de administração estratégica segue as mesmas cinco etapas, havendo somente a inversão das etapas 1 e 2 referidas por Certo et al (2010).

Sendo assim, a etapa 1, análise do ambiente, consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Nesta composição, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos. Certo et al. (2010) alerta que os administradores devem compreender o objetivo da análise do ambiente, observar os vários níveis que existem no ambiente organizacional e entender as normas que devem ser seguidas para realizar esta análise.

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento das diretrizes organizacionais em que se deve observar o que a organização “quer ser” e “onde quer chegar”. Certo et al. (2010) ensina que a dois indicadores principais da direção para qual a organização é levada: a missão e os

objetivos organizacionais. A missão organizacional tem como fim a organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são os planos concretos que organização possui, que dizem respeito às metas operacionais para que estes sejam atingidos.

Depois de realizada a análise do ambiente para descobrir oportunidades e riscos, bem como os pontos fortes e fracos da organização, é possível estabelecer, reafirmar ou modificar as metas organizacionais. Para se chegar às metas é imprescindível compreender a natureza dos objetivos educacionais e adotar um processo eficiente para se alcançar esta finalidade.

A terceira etapa do processo de administração estratégica é a formulação da estratégica. Certo et al. (2010) nos diz que a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e escolher estratégias que busquem a realização de objetivos organizacionais. O objetivo principal da estratégia organizacional é como lidar de forma satisfatória com a concorrência. Como o ambiente observando e os objetivos estipulados, é possível traçar cursos alternativos de ação, conseguindo assim, o sucesso da organização.

A quarta etapa do processo de administração estratégicas é a implementação de estratégicas. Tal etapa coloca em prática as ações estratégicas que surgiram das etapas anteriores do processo de administração estratégica. Para Certo et al. (2010) sem a implementação efetiva da estratégia as organizações são incapazes de conseguir os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de diretrizes organizacionais e da formulação da estratégia organizacional.

O mesmo autor (2010, p.13)

A fim de implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter uma ideia clara de tópicos distintos: a) quantas mudanças são necessárias dentro de um organização quando se implementa uma nova estratégia; b) qual a melhor forma de lidar com a “cultura” da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada; c) como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas; d) diferentes abordagens de implementação de um administrador pode seguir; e) quais conhecimentos devem ter os administradores que esperam ser bem-sucedidos na implantação da estratégia organizacional.

A etapa cinco diz respeito ao controle estratégico, que é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe o funcionamento eficiente e eficaz. Certo et al. (2010) diz que, para realizar com êxito

essa tarefa, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papeis das auditorias estratégicas. Também precisam entender as complicações dos sistemas de informação da administração e o jeito como estes sistemas podem auxiliar o processo de administração estratégico.

O planejamento estratégico, é uma das fases da Gestão Estratégica, e conforme Tachizawa e Andrade (2006) não se pode tratar um separado do outro, pois o planejamento contribui para o êxito da gestão das organizações a partir da tomada de decisão. O Planejamento Estratégico trata do processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los (Oliveira, 2007; Chiavenato, 2010)

Chiavenato (2010), o planejamento ajuda o gestor a forçar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da instituição, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de atuação.

Tachizawa e Andrade (2006), o planejamento estratégico na gestão escolar, deve ser um processo que requer o envolvimento de técnicos, docentes, gestores e a comunidade, visando-se garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais, através da capacidade de (re)definição de sua missão, objetivos e metas, bem como, de selecionar as estratégias e meios para atingir tais objetivos em um período de tempo por meio da interação com o meio ambiente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o cumprimento dos objetivos propostos e a resolução do problema de pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo.

A pesquisa exploratória, para Hair Jr. et al (2005, p. 84) configura-se como “[...] particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muitas poucas informações. Dito de outro modo, os planos exploratórios são para o pesquisador que não sabe muito! São orientados para a descoberta”. Justifica-se a utilização do método de pesquisa exploratório, visto que não se tem conhecimento de estudo semelhante desenvolvido que versasse sobre o planejamento na escola analisada, sendo, então, um momento de aprendizado e de descobertas.

O presente trabalho possui uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Minayo (2008, p.22), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender, por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade. Está direcionada para a investigação dos significados das relações humanas, em que suas ações são influenciadas pelas emoções. Para Bogdan e Biklen (1982, p. 12) “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”. Segundo os dois autores, a pesquisa qualitativa julga o contato direto e alongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, através do trabalho intensivo de campo.

Para o desenvolvimento do referencial teórico, como técnica foi usada a pesquisa bibliográfica que:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc, até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais; filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferência seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI E LAKATOS, 2019, p. 166).

Uma vez que o presente trabalho teve por objeto o estudo de uma escola pública estadual gaúcha, indispensável também a utilização da pesquisa de campo, pois conforme Marconi e Lakatos (2010) trata-se da pesquisa utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual

se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A escola objeto do estudo é uma escola de aplicação do Curso Normal (magistério) localizada no município de São Sebastião do Caí, em um bairro de classe média baixa. A escola conta com 503 alunos, sendo que 54, nas séries iniciais do ensino fundamental, 90 nas séries finais do ensino fundamental, 226 ensino médio, 96 curso normal e 37 no curso normal aproveitamento de estudos. Muitos destes alunos do Curso Normal são oriundos de outros municípios como: Bom Princípio, Portão, Capela de Santana, Montenegro, etc.

O quadro funcional da escola pesquisada possui 26 professores, destes, seis ocupam alguma das funções na equipe gestora – uma diretora, três vice-diretoras, uma supervisora e uma orientadora educacional. Há duas secretárias e uma monitora, ambas com vinte horas de trabalho semanais, três serventes, três merendeiras e uma funcionária que atende à sala de recursos, com vinte horas semanais. Destes, foram entrevistados três professores do Curso Normal, três membros da equipe gestora e quatro alunas do 3º ano do Curso Normal. Definiu-se que seriam entrevistados 6 professores e quatro alunos e a partir disso utilizou-se a conveniência como critério de seleção para a participação nessa pesquisa.

Para atender aos objetivos propostos e para obter os dados necessários para a pesquisa, o presente trabalho utilizou como técnica, a entrevista.

Para Marconi e Lakatos (2010) entrevista é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. As entrevistas foram realizadas no período de abril a outubro de 2019, com duração média de 1 hora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas foram realizadas no ambiente escolar, portanto, intercaladas com as atividades que estavam sendo desenvolvidas pelos entrevistados.

Além disso, outro ponto observado, foi a ética em preservar a identidade dos entrevistados e da escola em que atuam. Sobre a ética na pesquisa, Portelli (1997) diz que o comprometimento com a honestidade tem um significado, respeito pessoal pelos companheiros e colegas de trabalho, bem como o respeito a inteligência pelo material que temos: comprometido com a veracidade.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2015), tem por objetivo identificar o que se fala sobre determinado assunto. Para realizar a análise os dados foram categorizados em unidades de análise. A análise apoiou-se em apresentar e organizar as falas dos entrevistados a partir das categorias definidas e em realizar a associação dos resultados ao referencial teórico trazido para o trabalho. As observações da pesquisadora também foram apresentadas no momento da análise.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados inicia-se pela apresentação do perfil dos entrevistados e, posteriormente, estrutura-se a partir das categorias de análise depreendidas das entrevistas realizadas.

4.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados foi organizado em dois quadros. No Quadro 1 apresentam-se as informações referentes aos professores entrevistados, em que se incluem os gestores da escola, referindo idade, formação acadêmica, tempo de atuação no magistério, tempo de atuação na direção da escola e tempo de atuação na escola.

Quadro 1. Perfil dos professores

Entrevistado	Idade	Formação Acadêmica	Tempo de atuação no Magistério	Tempo de atuação na Direção	Tempo de atuação na escola
Professor 1	46 anos	Nível Médio Curso normal Pedagogia Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional	26 anos	4 meses	26 anos
Professor 2	42 anos	Nível Médio Curso Normal Pedagogia Especialização em Educação Especial – área Deficiência Visual	22 anos	3 anos	13 anos
Professor 3	35 anos	Nível Médio Curso Normal Ciências Biológicas – Licenciatura e Bacharelado Especialização em Mídias da Educação Mestrado em Ensino de Ciências e Matemática	16 anos	Não se aplica	7 anos

		Doutorado em Ensino de Ciências e Matemática			
Professor 4	23 anos	Nível Médio Curso Normal Pedagogia	5 anos	Não se aplica	Quase 1 ano
Professor 5	33 anos	Artes Visuais Licenciatura	8 anos	Não se aplica	8 anos
Professor 6	64 anos	Estudos Sociais no Ensino Fundamental Geografia para o Ensino Médio Especialização em Interdisciplinaridade	30 anos	16 anos	23 anos

No Quadro 2 apresenta-se o perfil das alunas entrevistadas, referindo idade, Curso e ano ou semestre.

Quadro 2. Perfil das alunas

Entrevistado	Idade	Curso e Ano/Semestre
Aluna 1	18 anos	3º ano Nível Médio Curso Normal
Aluna 2	25 anos	3º semestre do Aproveitamento de Estudos
Aluna 3	19 anos	3º semestre do Aproveitamento de Estudos
Aluna 4	19 anos	3º ano Nível Médio Curso Normal

4.2 Percepção sobre as questões relacionadas ao planejamento

A análise dos resultados foi feita a partir das categorias de análise definidas por meio das entrevistas. Assim, a análise foi organizada do seguinte modo: desenvolvimento do planejamento estratégico, planejamento na formação, tipos de planejamento e seus responsáveis e a importância do planejamento. A discussão dos resultados foi efetivada a partir da utilização do conhecimento dos autores trazidos no referencial teórico.

Inicialmente questionou-se os entrevistados se já foi desenvolvido o planejamento estratégico na escola. A Professora 1 comenta “Eu acho que já teve tentativa assim de fazer algo nesse sentido, mas efetivamente assim, acho que.... eu não sei assim se de fato [...]”. A Professora 2 ao ser perguntada diretamente sobre a realização de planejamento estratégico explica: “Como é que eu vou explicar? A

gente faz o planejamento por exemplo, dos dias letivos, o que vai acontecer na escola, mas não tem das formações, mas não tem assim um planejamento estratégico montado para um ano inteiro, isso não tem”.

A Professora 3 menciona que não recorda sobre ter sido feito o planejamento estratégico na escola e o Professor 4 refere que “Tu fala o planejamento conjunto assim, termos em todos os professores? Aqui eu não vi isso acontecer ainda”. A Professora 5 também refere que não se lembra de ter sido feito planejamento estratégico na escola.

A Professora 6 relata que:

Que eu lembre assim, de equipe diretiva? Acho que não. Sempre aquela história do corre corre, do que atende o imediato, né? E esse planejamento assim...não. Claro que a gente tem as prioridades, que a gente tem qual é a nossa prioridade pra esse ano, tendo em vista a verba, tendo em vista a arrecadação, né, com CPM também, então a gente tem mais ou menos estratégia bah.. tem muita coisa que a gente gostaria de fazer, já conversamos, mas esse ano não vai dar, então vai ter que ficar pro ano que vem.

A partir da fala dos entrevistados, de modo geral, verificou-se que não foi desenvolvido o processo de planejamento estratégico. As entrevistadas que fazem parte da equipe diretiva (Professoras 1, 2 e 6) demonstraram que existem as tentativas para a realização do planejamento estratégico, mas que acabam envolvendo-se com as questões cotidianas que necessitam da sua atenção imediata. Assim, a partir do entendimento dos entrevistados sobre a utilização do planejamento estratégico foi possível perceber que há a possibilidade de avanço na aplicação dessa ferramenta na escola, pois os membros da escola não o tem desenvolvido conforme o processo ensinado por Tachizawa e Andrade (2006).

Já em relação ao planejamento na sua formação, percebeu-se que o planejamento foi trabalhado na formação dos entrevistados, como se pode observar na fala da Professora 1: “eu tenho o curso normal, e o planejamento sempre foi trabalhado como uma questão indispensável, tudo que a gente vai fazer para que se tenha um bom funcionamento, um bom aproveitamento é necessário um planejamento”. A Professora 2 diz que “a formação de planejamento para gestor não teve muito auxílio, mas o restante do planejamento sempre é trabalhado dentro das disciplinas, mas o planejamento mesmo é aquele do professor do dia a dia dentro da sala de aula”. A Professora 3 fala que “o planejamento foi trabalhado muito no Curso Normal, e depois foi retomado no mestrado, mas na graduação foi pincelado, o professor dizendo que devem fazer um plano e só, planejem uma aula”.

O Professor 4 diz que “o planejamento foi trabalhado pensando nas estratégias metodológicas”. Já a Professora 5 relata “estudamos bastante a parte teórica, todos os pensadores. Depois com estágio que a gente vivencia mesmo, de fato o que é o planejamento. É no dia a dia que a gente vai selecionando o que que dá certo e o que dá certo não dá, o que funciona ou não. A gente estuda uma coisa mas quando chega na hora da prática é bem diferente, é com o tempo que pegamos o jeito”. A Professora 6 diz “o planejamento foi trabalhado durante toda a formação, mas me recordo muito da pós-graduação onde tive que fazer todo um projeto com todo o planejamento detalhado”. Neste sentido Vasconcellos (2012) nos traz que planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal e Padilha (2002, p. 30) complementa que “o planejamento é um processo de tomada de decisões sobre a ação. Processo que sobre um planejamento coletivo envolve busca de informações e elaboração de propostas”.

Dessa forma, foi possível vislumbrar que além do desenvolvimento dos estudos sobre planejamento nos diferentes níveis de formação dos entrevistados, percebeu-se também a importância da prática do planejamento no cotidiano do trabalho na escola.

Em relação aos tipos de planejamento e os seus responsáveis, a Professora 1 refere que a equipe iniciou na gestão da escola há poucos meses e instituiu desde o início por meta que deveriam realizar reuniões semanais para planejar a semana seguinte, mas que desde o início do ano letivo não tem conseguido implementar sempre esse objetivo, devido aos imprevistos, tais como a falta de professores. De qualquer forma, a Professora 1 diz que “[...] mas assim a princípio todas as ações feitas são planejadas, elas são pensadas no grupo, assim, entre as 4, a gente sempre procura reunir e a partir daí definir. Tá a gente vai ou não vai fazer? Como a gente vai fazer?”. Menciona também que quem lidera o processo de planejamento com a realização das reuniões é a diretora da escola “[...] ela tem a pauta dela e todos nós temos as nossas anotações assim que a gente quer fazer, mas normalmente quem toma a frente de colocar: gurias, quando nós vamos nos reunir? Como essa semana a gente não se reuniu ainda, é ela.

A Professora 2, que também faz parte da equipe diretiva, refere os tipos de planejamento desenvolvidos na escola:

Bom...a escola enquanto direção a gente planeja, por exemplo, tenta planejar alguma coisa de projetos da escola, como a gente fez essa primeira reunião para tentar definir um tema, para a partir disso trabalhar e aí na verdade a gente vai planejando de acordo com as orientações que vem da Coordenadoria, que muitas vezes eu acho que nos impede também de fazer um planejamento, assim, mais estratégico, mais bem definido, é que muitas coisas vem assim, numa semana, pra ti na outra sabe, pra ti dar conta de fazer para outra semana, então acho que isso fica complicado, porque tu não tem como planejar com tempo e para realizar com antecedência porque muitas coisas vem assim de última hora.

A Professora 2 menciona também que os planejamentos são desenvolvidos pelos professores com os alunos e que são realizadas reuniões para os planejamentos. Nas reuniões de direção que ocorrem semanalmente são designados os responsáveis por assunto “[...] coisas pedagógicas mais na parte da supervisão, né, e aí a gente vai designando para cada um conforme também vem a demanda que vem da CRE para gente”.

A Professora 3 refere que a direção planeja o calendário letivo, as atividades e as festividades e que no ano anterior foi planejado o projeto norteador do ensino médio e do ensino fundamental. Disse ainda que cada professor desenvolve o seu planejamento, mas que a responsabilidade de liderar esse processo deveria ser da supervisão da escola. Para o Professor 4: “[...] trabalhar os conteúdos os planos de estudo dentro do planejamento, utilizar as diferentes formas de ensino”. Ao ser questionado como são desenvolvidos os planejamentos, o Professor 4 refere:

[...] cada professor desenvolve seu planejamento individualmente. É o que eu vejo aqui na escola essas questões. Assim nós temos um plano de ensino do curso e cada professor pega os conteúdos e desenvolve de acordo com a sua aprendizagem ou como aprendeu a fazer planejamento e com o uso das diferentes metodologias.

A Professora 5 relata que realiza o planejamento trimestral, tenta integrar a parte teórica e prática e procura seguir uma linha do tempo para a organização das suas aulas, mas que nem sempre consegue contemplar todos os conteúdos, devido a ter pouco tempo ou da existência de feriados. Diz ainda que “[...] na medida também que eu vejo que os alunos vão gostando mais eu também vou mudando assim vou modificando ou se a escola tem um projeto alguma coisa assim”. Sobre os responsáveis pelos planejamentos refere que ela os desenvolve e depois passa para a direção e a supervisão que avaliam, diz também que é a única professora na área, assim acaba não conseguindo fazer trocas:

[...] como sou só eu com a maioria das turmas, o que é ruim é que a gente não consegue trocar. A gente quando é uma escola maior, a gente consegue trabalhar mais por áreas, que a gente deveria fazer na verdade, né, já que a

gente é politécnico, né, ensino globalizado, aquela coisa e tal, a gente tem que trabalhar um pouco de cada coisa, né.

A Professora 6 diz que a equipe diretiva faz reuniões semanais para o planejamento, com a tomada de decisão das questões com a antecedência de uma semana a 15 dias, além de outros encontros esporádicos e da troca de mensagens diariamente. Refere ainda que “[...] é muito corrido, a gente tem pouco tempo para isso, mas a gente procura atender tudo que a Coordenadoria pede”.

A Professora 6 complementa sobre como é feito o planejamento e a tomada de decisão pela equipe diretiva:

[...] a equipe diretiva planeja, nós então tomamos as decisões mais emergentes e a divisão, a gente nunca toma as decisões sozinhas, nós sempre que tivermos que tomar as decisões todas estão sabendo, tomamos a decisão juntas e sempre pensamos assim com antecedência, semana que vem o que que vai acontecer, o que que nós temos de decisões a serem tomadas, então a gente faz mais ou menos o trabalho integrado, não sei se isso chama-se planejamento, porque a gente até teria que ter se reunido eu acredito antes, mas foi tudo no atropelo, né, de planejar por exemplo o semestre, de planejar o ano em cima desse planejamento anual e vamos dizer assim....desmembrando ele que por ser quinzenal, semanal e daí você consegue fazer um trabalho bem organizado.

Foi possível verificar que diferentes membros da escola realizam o planejamento, tanto a equipe diretiva, como os professores. A equipe diretiva desenvolve as suas atividades de modo coletivo, em que as decisões são tomadas em conjunto pelos membros da direção. Os professores trataram especificamente do desenvolvimento dos seus planos de aula, que se baseiam nos planos de ensino dos componentes curriculares e dos cursos. Esse processo é feito por cada professor, cabendo ressaltar que uma entrevistada referiu que o planejamento vai sendo alterado a partir das trocas feitas com os alunos ou a partir das propostas de projetos.

Nesse sentido pode-se afirmar que o planejamento educacional é “processo contínuo que se preocupa em o ‘pra onde ir’ e ‘quais as maneiras adequadas para chegar lá’, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades da sociedade, quanto a do indivíduo” (PARO apud SANT’ANNA et al, 1995, p 14).

Sobre os tipos de planejamento e os responsáveis, as alunas referiram como é feito o trabalho na escola. A Aluna 1 diz: “trabalhamos muito o planejamento em sala de aula e eu vejo que ainda tem que ser muito trabalhado e eu acho que depois na vida não vamos fazer ele assim, tão detalhado.” A Aluna 2 completa: “nas disciplinas de didáticas ele é trabalhado bem simples, a gente só precisa seguir os passos, usar

a criatividade e dominar o conteúdo.” A Aluna 3 acrescenta: “aprendemos eixos e como eu devo trabalhar.” Conforme a Aluna 4: “A gente tá aprendendo bastante coisa na questão de planejar, começamos a fazer projetos, planos de aula, tá sendo bom e eu estou gostando”.

As alunas entrevistadas estão cursando o Curso normal concomitante ao ensino médio ou o Curso normal Aproveitamento de Estudos. As entrevistadas relatam que trabalham constantemente em sala de aula o planejamento, uma vez que o curso as ensina como planejar as aulas para serem desenvolvidas posteriormente com seus alunos. Como sou docente das disciplinas de Didática da Matemática, Didática de Ciências Naturais e Humanas trabalho em sala de aula questões pontuais sobre o planejamento para a organização do seu trabalho como futuras docentes, referindo a organização, o domínio de conteúdo e o preparo prévio das aulas, temas esses que serão avaliados e que devem ser desenvolvidos durante seus estágios.

Em relação à importância do planejamento, os alunos e os professores foram questionados sobre a diferença de uma escola que utiliza para a que não utiliza os processos de planejamento.

Nesse sentido, traz-se o ensinamento de Lück (2009), que diz:

[...] sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Dá-se aula, mas não se promove aprendizagens efetivas; realizam-se reuniões, mas não se promove convergência de propósitos em torno das questões debatidas; realiza-se avaliações, mas seus resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais; enfrenta-se os problemas, mas de forma inconsistente, reativa e sem visão de conjunto, pela falta de análise objetiva da sua expressão e da organização das condições para superá-las. (LÜCK, 2009, p. 32).

A Aluna 1 relata: “a escola que utiliza se preocupa mais com o aluno, em como ele vai aprender.” O Aluno 2 complementa: “nas escolas onde há planejamento as crianças são mais autônomas, mais críticas, mais desenvolvidas e curiosas pois tem uma rotina de trabalho, é planejado essa rotina”. Conforme a Aluna 3: “eles visam bastante os alunos, procuram sempre perguntar pra nós sobre o que achamos da mudança”. A Aluna 4 argumenta: “ a diferença é muito grande, como aluno a gente percebe direção e professores preocupados com nós o tempo todo, se estamos aprendendo.”

Os professores também foram perguntados sobre essa diferença, de modo que a Professora 1, que é membro da equipe de direção da escola, refere que:

[...] eu não consigo imaginar assim, uma qualidade tanto para escola, como um todo, sem que tenha um planejamento em relação a essas questões, né? Acho que, como te disse, tanto na questão assim financeira quanto na questão pedagógica da escola, eu acho que para que tudo possa funcionar bem o planejamento é indispensável, né? Organizar isso, ser bem colocado também para o grupo. Eu penso que isso é fundamental assim acho que a escola que, a gente percebe logo uma escola que tem planejamento nesse sentido e uma escola que não tem, né? O resultado assim, o trabalho, a qualidade, principalmente, da escola está muito relacionado com essa questão.

Conforme a Professora 2 “a escola que utiliza o planejamento é uma escola que consequentemente vai estar mais organizada, e a organização é uma maneira de chegar mais diretamente nos objetivos que tu planeja.” A Professora 3 refere: “à escola que não utiliza deve ser péssima, deve ser horrível, desorganizada”.

O Professor 4 traz:

[...] eu acredito que uma escola que não utiliza o processo de planejamento ela se torna uma escola perdida, porque o planejamento ele é teu guia, para ti conseguir conduzir a tua aula, para o professor conduzir a aula e através desse planejamento o processo de ensino-aprendizagem ele se torna eficaz, né?

A Professora 5 completa: “Meu Deus, a diferença é enorme. Em uma escola onde não há planejamento é meio que no improviso, tu não sabe o que fazer, como seguir”.

A Professora 6 acrescenta:

é fundamental, se a gente quer coisa funcione tem que ter planejamento e estudo desse planejamento. Ver o que que deu certo e o que não deu, e aproveitar o que deu e continuar crescendo. Se não deu, temos que ver o erro. Pode acontecer de um dia tu dar dois dois passos para frente tiver que dar um para trás para gente melhorar o trabalho.

Como docente, acredito que o planejamento seja essencial para um ensino significativo, intencional e de qualidade. Ao planejarmos observamos formas possíveis e desejáveis de se trabalhar. Prevemos acertos e possíveis erros, os quais não contamos mas precisamos estar preparados para quaisquer eventualidades. E como futura gestora

A partir dessa análise, cabe evidenciar que no que se refere à percepção tanto dos alunos como dos professores entrevistados sobre a importância do planejamento na escola, todos apresentaram argumentos que confirmam a sua importância. Sendo assim, Lück (2009) traz que os professores bem informados e bem formados são

fundamentais para a orientação competente de seus alunos; sua atuação diante os alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas em busca do sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou empreender a análise do processo de planejamento em uma escola pública estadual gaúcha. Com isso, o objetivo geral do trabalho foi atendido, bem como os objetivos específicos.

A partir dos estudos e das leituras para a construção do referencial teórico e da realização das entrevistas e sua análise, foi possível alcançar tais objetivos no decorrer do trabalho e, assim, responder de que forma ocorre o processo de planejamento em uma escola pública estadual gaúcha.

Sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico, a maneira como é compreendida e desenvolvida está longe do que os autores trazidos no referencial teórico expressam sobre o processo de planejamento estratégico. A partir da fala dos entrevistados, de modo geral, verificou-se que não se desenvolve o processo de planejamento estratégico na escola estudada. No entanto, as entrevistadas que fazem parte da equipe diretiva demonstraram que existem as tentativas para a sua realização. Nesse sentido, vislumbra-se a possibilidade de avanço na aplicação dessa ferramenta na escola.

No que se refere ao estudo do planejamento na formação dos entrevistados, foi possível verificar a ocorrência do estudo desse tema nos diferentes níveis de formação, desde o curso normal até a pós-graduação, percebeu-se também a importância da prática do planejamento, tanto nos estágios como no cotidiano do trabalho na escola.

Constatou-se que tanto a equipe diretiva, como os professores são responsáveis pela realização dos processos de planejamento na escola, tendo por foco diferentes tipos de planejamento. A equipe diretiva, que toma as suas decisões de maneira conjunta entre os seus membros, tem por foco a organização do calendário, o atendimento das demandas da CRE, a proposição de projetos, dentre outras questões, já os professores realizam individualmente os seus planos de aula. No que se refere à percepção dos entrevistados sobre a importância do planejamento na escola, todos apresentaram argumentos que confirmam a sua importância, entendendo não ser possível o desenvolvimento do trabalho em uma escola que não se utiliza do planejamento.

As limitações encontradas na realização da pesquisa relacionaram-se à impossibilidade da utilização de software para tratamento e análise dos dados, devido

ao tamanho das respostas dadas por alguns dos entrevistados, que dificultou a realização de alguns testes. As entrevistas foram realizadas no ambiente escolar, portanto, intercaladas com as atividades que estavam sendo desenvolvidas pelos entrevistados, sendo o motivo para que as falas tenham sido mais breves. Assim, a análise foi feita a partir da leitura das falas e da interpretação da própria pesquisadora, por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo.

Como sugestão para pesquisas futuras, esse mesmo tema poderia ser analisado na escola pesquisada, levando-se em consideração um maior tempo de atuação da equipe diretiva que no momento das entrevistas havia há pouco assumido.

Enfim, baseado nessa pesquisa pode-se afirmar que o planejamento traz benefícios à escola, à equipe diretiva, aos professores, aos alunos e também para a comunidade que a cerca. Dada a constatação da sua importância, vislumbra-se que devem ser envolvidos esforços de todos para que se pensem e implementem melhorias nos processos de planejamento realizados, a fim de propiciar avanços nesse sentido, tendo sempre por objetivo principal a formação dos alunos.

REFERÊNCIAS

- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação*. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1982
- BORGES, Pedro Faria. **Gestão Escolar: Guia do Diretor em Dez Lições**. In: ACÚRCIO, Marina e ANDRADE, Rosamaria. *A Gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004, pp. 17-70.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias / Samuel C. Certo, J. P. Peter; tradução e adaptação Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2010
- CUNHA, Maria Isabel da **O bom professor e sua prática / Maria Isabel da Cunha**. – São Paulo, Paris Editora, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rev. e Atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. 21. reimpr. São Paulo : Atlas, 2013.
- FONSECA, Marília. Impactos do plano de desenvolvimento da escola na gestão do ensino fundamental de Goiás. **Linhas Críticas**, vol. 10, n. 18, p 135 -144. Brasília: UNB, 2004.
- HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.
- LIBÂNIO, José C. **Didática**. São Paulo, 1992.
- LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e amp. São Paulo: Editora Cortez, 2012.
- LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, nº 19, abril de 2000. Disponível em

http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf. Acesso em 20 de agosto de 2019.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. vol. 1. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa **Liderança em Gestão Escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes 2014. Séries Caderno de Gestão.

LÜCK, Heloísa **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2017. Séries : Cadernos de Gestão.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes gestão escolar. Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <http://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar>
Acessado em: 25 de jan. 2019

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

NÓVOA, Antônio (Coord.). **Os professores e a sua formação**. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**, 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

PARO, Vitor Henrique. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração escolar. **RBPAE**. v.23, n.3, p. 561-570, set./dez. 2007

PARO, Vitor Henrique **Gestão Escolar, democracia e qualidade de ensino** 2ª edição - São Paulo: Intermeios, 2013.

PORTELLI, Adriano. **Forma e significado na História Oral**: a pesquisa como um experimento em igualdade. Cultura e Representação. São Paulo: Projeto História, n.14, Educ.1997

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos, **Planejamento**: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização, 24, ed. São Paulo: Libertad Editora, 2014 – (Cadernos Pedagógicos do Libertad: v.1)

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico. 13 ed. São Paulo: Libertad, 2012.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS GESTORES E PARA OS PROFESSORES

Roteiro de entrevistas para gestores

1. Seu nome. _____
2. Idade. _____
2. Tempo de atuação no Magistério. _____
3. Tempo de atuação na escola. _____
4. Quanto tempo você atua no cargo de direção? _____
5. Qual é a sua formação? _____
6. Pra você, qual é a diferença de uma escola que utiliza os processos de planejamento para uma que não utiliza? _____
7. Como o tema planejamento foi trabalhado na sua formação? _____
8. Quais são os tipos de planejamento que a escola utiliza? _____
9. Como são desenvolvidos os planejamentos? _____
10. Quem é o responsável por organizar o processo de planejamento e o seu desenvolvimento? _____
11. Já foi realizado um planejamento estratégico na escola? _____
Se sim, como foi realizado?
13. Se não, você tem algum conhecimento sobre? _____
12. Como são planejadas as ações para os próximos anos? (decisão sobre o investimento dos recursos, por exemplo)

Roteiro de entrevistas para professores

1. Seu nome. _____
2. Idade. _____
3. Tempo de atuação no Magistério. _____
4. E o tempo de atuação na escola. _____
5. Qual é a sua formação? _____
6. Como o tema planejamento foi trabalhado na sua formação? _____
7. Para você, qual é a diferença de uma escola que utiliza os processos de planejamento para uma que não utiliza? _____
7. Quais são os tipos de planejamento que a escola utiliza? _____
8. Como são desenvolvidos os planejamentos? _____
9. Quem é o responsável por organizar o processo de planejamento e o seu desenvolvimento? _____
12. Já foi realizado um planejamento estratégico na escola? _____
Se sim, como foi realizado?
13. Se não, você tem algum conhecimento sobre? _____
12. Como são planejadas as ações para os próximos anos? (decisão sobre o investimento dos recursos, por exemplo)
16. Quais planejamentos você faz? _____
17. O que você leva em conta para planejar e por quê? _____
18. Como você planeja? _____

Roteiro de entrevistas para alunos

1. *Seu nome.*_____
2. *Idade.*_____
3. *Série / Turma.*_____
4. Como está sendo trabalhado o planejamento na sua formação?
5. Quando tu tiveres de atuar como docente, você se sente preparado para desenvolver os planejamentos? Como que você pensa que será feito?
6. *Para você, qual é a diferença de uma escola que utiliza os processos de planejamento para uma que não utiliza?*_____
7. *Você percebe que essa instituição faz o planejamento?*
8. Como você acha que a equipe diretiva planeja as necessidades da instituição?