

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL

Fernando Cunha Trindade

**(RE)ARTICULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A  
GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO ESCOLAR**

**APRESENTAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL**

Santa Maria, RS  
2021

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Dimensões de qualidade.....	07
Quadro 2- Análise SWOT.....	09
Quadro 3- Características apresentadas através da Análise SWOT.....	13

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CPM	Círculo de Pais e Mestres
CE	Conselho Escolar
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PIBID	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPPG	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UEx	Unidade Executora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>PROJETO EDUCACIONAL: ROTEIRO DE ORIENTAÇÕES PARA DINAMIZAÇÃO E (RE)ARTICULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>05</b>
1.1	INTRODUÇÃO AO PRODUTO EDUCACIONAL.....	05
1.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	08
1.3	APRESENTAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	11
1.3.1	<b>Primeira etapa – Análise ambiental.....</b>	<b>13</b>
1.3.2	<b>Segunda etapa – Missão da escola.....</b>	<b>14</b>
1.3.3	<b>Terceira etapa – Objetivo central.....</b>	<b>14</b>
1.3.4	<b>Quarta etapa – Estratégias.....</b>	<b>14</b>
1.3.5	<b>Quinta etapa – Ações estratégicas.....</b>	<b>15</b>
1.3.6	<b>Sexta etapa – Políticas da escola.....</b>	<b>18</b>
1.4	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DO PRODUTO.....	19

## **1 PRODUTO EDUCACIONAL: ROTEIRO DE ORIENTAÇÕES PARA DINAMIZAÇÃO E (RE)ARTICULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Uma das principais características do Mestrado Profissional é o retorno do conhecimento construído ao longo do processo de investigação dentro de um determinado contexto. Muitas pesquisas adentram o universo escolar, analisam os indivíduos pertencentes a um ambiente institucional, coletam dados expressivos, apresentam os resultados em eventos/seminários, porém o retorno à devida instituição com as ponderações necessárias não ocorre.

Este produto educacional desenvolvido por meio da interação com os integrantes de uma equipe gestora é o início de mudanças relevantes em um determinado conjunto social, contudo pode se estender a estabelecimentos de ensino análogos, que identificam, em sua rede, variáveis semelhantes às apresentadas pela presente pesquisa.

Todo o trabalho administrativo, financeiro e pedagógico se relaciona profundamente com a disponibilidade de recursos humanos, com a carga horária exercida pelos atores escolares, com os cargos/funções e suas respectivas demandas (cultura organizacional), com as duas organizações imprescindíveis neste caso o Conselho Escolar (CE) e o Círculo de Pais e Mestres (CPM), e finalmente, com a participação da comunidade escolar nas ações decisórias.

Pela necessidade de organizar essas especificidades e (re)pensar o planejamento estratégico com base nos pontos fortes e fracos da instituição de ensino, manifesta-se o presente produto educacional, elaborado em consonância aos resultados encontrados durante um denso processo de apropriação, significação e compreensão de dados.

### **1.1 INTRODUÇÃO AO PRODUTO EDUCACIONAL**

O devido produto se caracteriza como uma pesquisa implicada em âmbito de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), modalidade que prioriza qualificar o conhecimento revelado no ambiente escolar, ressaltando suas notáveis peculiaridades diante aos enfrentamentos cotidianos em

que gestores/professores exercem seu trabalho pedagógico, administrativo e financeiro.

O produto educacional representado presentemente é consequência de uma pesquisa que objetivou compreender os desafios e as possibilidades relacionados à (re)articulação do planejamento estratégico como dinamizador da gestão participativa no contexto de uma escola pública de Santa Maria, Rio Grande do Sul (RS).

Então, nesse sentido, se prioriza a elaboração de um planejamento estratégico escolar direcionado à escola investigada, com novos desafios e possibilidades emergentes de acordo com as representações organizacionais evidenciadas na pesquisa, colaborando por intermédio de ações estratégicas pontuais e significativas, baseadas em indicativos de qualidade referenciados por Dourado, Oliveira e Santos (2007), apresentados no quadro abaixo (Quadro 1).

Quadro 1 – Dimensões de qualidade

<b>Dimensões de qualidade educacional – extraescolares</b>	<b>Dimensões de qualidade educacional – intraescolares</b>	<b>Dimensões de qualidade Gestão escolar</b>
1. Heterogeneidade e pluralidade sociocultural e econômica.	1. Financiamento educacional para qualificar o espaço de ensino aprendizagem.	1. Relações significativas entre a estrutura organizacional e o trabalho pedagógico para atingir objetivos educacionais institucionais e garantir a aprendizagem dos(as) alunos(as).
2. Valorização dos profissionais de educação.	2. Definição de custo/aluno e de diretrizes nacionais, assegurando padrões mínimos de qualidade referentes aos níveis e modalidades de ensino.	2. Participação democrática entre os segmentos escolares nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico.
3. Garantia da aprendizagem através de um sistema de avaliação.	3. Engajamento com a comunidade e com as políticas de educação, nacionais, estaduais e municipais.	3. Processo democrático de eleição do(a) diretor(a), concedendo autonomia à comunidade escolar nas suas decisões.
4. Formação pedagógica permanente de professores(as) e gestores escolares.	4. Compreensão das condições objetivas e subjetivas dos diferentes sistemas de ensino.	4. Gestão coletiva de projetos/programas educacionais e do trabalho pedagógico escolar.
5. Políticas públicas direcionadas ao enfrentamento de condições sociais como moradia, fome, saneamento, drogas, família, saúde etc.	5. Ambiente escolar seguro para professores(as), funcionários(as), alunos(as) e comunidade em geral.	5. Disponibilidade de recursos humanos, tecnologias educacionais e de recursos pedagógicos para ampliar a jornada escolar (integral, integrada).
6. Ações e programas voltados à dimensão da cultura, esporte, lazer, ciência e tecnologia.	6. Ambiente escolar, equipamentos e instalações gerais (biblioteca, laboratórios, quadra esportiva, supervisão e orientação educacional) adequados às atividades pedagógicas.	6. Projeto pedagógico, currículo, métodos e processos avaliativos relevantes e adequados aos níveis de ensino e à realidade social.
		7. Escola valorizada por seus usuários, zelando pelo seu patrimônio e recursos humanos.

Fonte: Autor.

## 1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Os dados qualitativos extraídos da pesquisa se constituíram nas etapas de caracterização dos participantes (equipe diretiva de uma escola pública de Santa Maria, RS), de unitarização, de categorização dos dados, de construção de metatextos comprehensivos e interpretativos e, por fim, da concretização do produto final. Priorizou-se elaborar o presente estudo tendo em vista a composição de uma análise ambiental – primeira fase do planejamento estratégico de Tachizawa e Andrada (2006) – acerca dos pontos fortes e dos elementos que dificultam o trabalho cotidiano da equipe diretiva por meio da análise SWOT (SILVA FILHO, 2015).

Após essa etapa, situa-se a organização de um planejamento, baseado no modelo de abordagem de Tachizawa e Andrada (2006), porém adaptando etapas ao contexto investigado, que contempla a missão da escola, a elaboração de um objetivo central, a elaboração de estratégias e ações estratégicas vinculadas às complexidades encontradas na instituição de ensino e a criação de políticas gerais que representem a escola. O aspecto de implementação e controle, também componente fundamental da metodologia de Tachizawa e Andrada (2006), está concentrado ao longo do processo de efetivação do planejamento estratégico pela gestão, concretizado somente após a devolutiva deste produto com as devidas ponderações realizadas na pesquisa.

A análise SWOT, primeiro instrumento de proposta para a qualificação e organização do planejamento, apesar de seu viés mercadológico, empresarial e competitivo, pode ser adaptada e remodelada para diversas organizações com objetivos direcionados à estruturação de um espaço democrático e participativo, entre elas, a escola pública. Pretendeu-se, por intermédio desse método, constituir, através do quadro de referência, uma série de contribuições da pesquisa relacionadas à análise de dados, propondo orientações para (re)articulação do planejamento estratégico que contemple todas as dimensões investigadas. A sigla em inglês pode ser evidenciada a seguir, no quadro 2 (SILVA FILHO, 2015).

Quadro 2 – Análise SWOT

Ambiente		Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
	Interno	S	W
		Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	Externo	O	T

Fonte: Autor.

As forças descrevem as competências internas da instituição escolar, organizando todos seus pontos fortes nesse primeiro quadrante. As fraquezas, percebidas pela comunidade escolar e equipe diretiva, são peculiaridades que se entendem como as dificuldades a serem transpostas pela instituição de ensino, tendo de ser aprimoradas através de um binômio entre a organização das ações estratégicas participativas e a tomada de decisão necessária em cada etapa planejada (SILVA FILHO, 2015).

As oportunidades fazem referência aos fatores externos da escola, que podem influenciar positivamente a escola, permitindo o crescimento constante da instituição no que diz respeito à aprendizagem dos alunos, à formação permanente dos professores, à gestão escolar e à participação ativa da comunidade nas três dimensões significativas da pesquisa (SILVA FILHO, 2015). Por fim, as ameaças também refletem os fatores externos da escola, todavia, requerem atenção para enfrentar as situações de turbulências que possam influenciar negativamente o ambiente escolar (SILVA FILHO, 2015).

É fundamental ressaltar que esse método foi elaborado através de conceitos indicando uma multiplicidade de caminhos à gestão escolar, tanto em seu aspecto administrativo, como nos aspectos financeiro e pedagógico. Sabe-se que há relações significativas entre essas variáveis, então, optou-se por uma caracterização relacional, de entrelaçamento, durante o processo de alocar as orientações neste instrumento de proposição,

Essas orientações já se encontram sob o formato de objetivos estratégicos, criados através de uma análise profunda de compreensão e interpretação do autor acerca dos conhecimentos emergidos de uma densa análise de dados, assim

subsidiando a elaboração das etapas seguintes do planejamento, notoriamente no que diz respeito à constituição de ações estratégicas pertinentes aos fatos abordados.

O segundo momento inicia com a identificação da missão da escola. A missão em uma escola pública deve ser baseada em uma perspectiva de qualidade referente à superação de suas necessidades sociais, estabelecida conforme uma realidade cultural impregnada de sentido para os alunos e alunas e aliada à visão de futuro da comunidade escolar (Tachizawa; Andrada, 2006). Conforme os autores, lutar para a efetivação da missão da escola é dever de todos aqueles que a construíram e se propuseram a aceitá-la. Como há no Projeto Político Pedagógico (PPP) escolar uma missão, por ora aprovada pela comunidade escolar, optou-se por indicar uma orientação para implementá-lo.

Na terceira etapa, está o objetivo central, que determina a principal direção dos esforços da equipe diretiva, constituindo-se em uma situação ou alvo que deve ser atingido, sendo um pilar básico para a formulação de ações estratégicas focadas nas especificidades da instituição de ensino (Tachizawa; Andrada, 2006). Lembrando que os objetivos estratégicos, emergidos através do estudo, estão nos pontos fracos e fortes (externos e internos) da gestão, desenvolvidos por meio da análise SWOT, constituídos por meio da interpretação da situação ambiental.

Na quarta e quinta etapa, incluem-se, respectivamente, as estratégias e as ações estratégicas. As estratégias são conceituadas como os meios para alcançar os objetivos elaborados, sendo imprescindíveis no momento da execução do planejamento, organizando, na forma prática, orientações para a resolução dos problemas identificados (Tachizawa; Andrada, 2006). Complementando essa etapa, as ações estratégicas estabelecem os rumos “do que fazer” no horizonte do planejamento. Através da intencionalidade exigida nessa etapa, surgem as propostas/inserções práticas planejadas.

A última etapa deste trabalho é a elaboração de políticas, as quais são necessárias na medida em que concebem maior clareza às ações pretendidas, otimizando todos os esforços da equipe para que não desperdigem recursos de toda ordem para atingir os objetivos comuns (Tachizawa; Andrada, 2006). As políticas podem ser designadas por um grupo de trabalho escolar que envolva todos os gestores – diretor(a), vice-diretores(as), coordenadores(as) e orientadores(as) pedagógicos(as) – formuladas com base em todas as etapas

anteriores a esse processo de elaboração do planejamento estratégico (Tachizawa; Andrada, 2006).

Considera-se que todas as etapas anteriores são orientações arquitetadas dentro de uma análise interpretativa/compreensiva da realidade educacional, porém este roteiro servirá como ponto fundamental na reestruturação organizacional do planejamento estratégico escolar, podendo haver adaptações conforme a comunidade escolar entender necessárias. Não se trata de um planejamento estático, ao contrário, propõe orientações no horizonte, flexíveis a mudanças, principalmente no que diz respeito às etapas posteriores, de implementação e controle das ações.

Ademais do trabalho de campo, os princípios para construção de um produto educacional levaram em consideração: a participação dos segmentos escolares na escola; a elucidação dos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico na gestão; a representação significativa das organizações escolares; a proposição de ideias/ações; a ressignificação da identidade escolar; a organização/planejamento coerente, flexível e sensível ao contexto institucional.

Assim sendo, o produto se constitui em um roteiro de orientações justamente porque implica em propor caminhos que qualifiquem a gestão escolar em escolas públicas, considerando as possibilidades e limitações desses espaços educacionais.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional, intitulado *Roteiro de orientações para dinamização e (re)articulação do planejamento estratégico*, se apresenta sob a forma de orientações para uma instituição pública de ensino básico e/ou estabelecimentos análogos do município de Santa Maria, RS. Trata-se, portanto, de orientações que repercutem na (re)articulação do planejamento estratégico escolar, organizando harmonicamente a análise ambiental, o objetivo central, as estratégias e as ações estratégicas e as políticas gerais da escola. Toda essa articulação está otimizada para atingir os objetivos estratégicos especificados dentro da análise SWOT.

A proposta almeja que, entre três e seis anos, possam ser efetivadas todas as ações estratégicas observadas no planejamento, considerando que o(a) diretor(a), vice-diretores(as), coordenadores(as) e orientadores(as)

pedagógicos(as) se permitam substituir as práticas imediatistas, delineando intervenções baseadas no contexto externo e interno da escola. Explica-se o período da proposta pelo fato de o mandato eletivo ser de três anos, permitindo uma recondução de igual período à equipe gestora.

Assim, o objetivo geral deste produto educacional é contribuir com a equipe gestora na construção de um planejamento estratégico com encaminhamentos pertinentes aos desafios e possibilidades contemplados na investigação científica.

Não obstante, para atingir o objetivo geral, é necessário que os gestores, professores(as), alunos(as), funcionários(as) e comunidade em geral participem efetivamente da implementação das estratégias propostas no planejamento, e criem mecanismos de controle (avaliação), estabelecendo comportamento flexível/sensível às mudanças políticas, econômicas e sociais.

Entre outros resultados esperados com este produto, almeja-se colaborar para a construção de um planejamento estratégico de longo prazo, por parte da equipe diretiva, através das orientações emergidas da análise compreensiva das características da gestão escolar de uma escola pública.

A partir desse momento, se apresenta uma conclusão interpretativa da investigação científica, por meio de um quadro característico da análise SWOT, representando a efetivação da análise ambiental, na medida em que propõe uma série de orientações para qualificar o planejamento estratégico elaborado pela escola.

A favor da análise orientadora (SWOT) em escolas, há um estudo de Castro et al. (2015) que sinaliza a maximização do conhecimento interno da escola, de suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças através da utilização da análise SWOT como método de compreensão das variáveis influenciadoras do estudo, juntamente ao controle, autoconhecimento e definição de estratégias da instituição, como benefícios que o planejamento estratégico pode alcançar nesse estabelecimento de ensino analisado, se elaborado de forma longínqua.

### **1.3.1 Primeira etapa – Análise ambiental**

A primeira etapa comprehende os objetivos estratégicos já estabelecidos, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa. O quadro 3, constituído pela análise SWOT, demonstra o diagnóstico da instituição de ensino.

Quadro 3 – Características apresentadas através da análise SWOT

<b>Ambiente</b>	<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
	<p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Equipe diretiva seguir ciente (tem clareza) de suas responsabilidades funcionais.</li> <li>2. Permanecer como foco/objetivo final a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento de valores e atitudes.</li> <li>3. Continuar o planejamento e acompanhamento do PPP de forma democrática, junto com os professores.</li> <li>4. Perdurar o companheirismo na equipe diretiva e a uniformidade nas responsabilidades administrativas e pedagógicas.</li> <li>5. Preservar as reuniões pedagógicas como espaço de empatia com as necessidades dos alunos, de tomada de decisão coletiva e de reflexão do trabalho pedagógico.</li> <li>6. Cultivar a participação dos funcionários nas decisões relativas às suas funções e ampliá-las para outras áreas.</li> <li>7. Sustentar a dimensão financeira atrelada diretamente à dimensão pedagógica.</li> <li>8. Manter a interatividade entre os departamentos escolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer meios de ampliar a relação escola e famílias.</li> <li>2. Proporcionar maior entendimento, estudo e participação da comunidade no processo de planejamento, execução e avaliação do PPP.</li> <li>3. Suscitar a construção de um instrumento de avaliação para a comunidade em relação à gestão escolar.</li> <li>4. Incentivar a participação dos funcionários nos espaços formativos e na construção/efetivação do PPP.</li> <li>5. Manter regularidade de reuniões entre a escola, CE e COM, mantendo flexibilidade em caso de assuntos urgentes.</li> <li>6. Construir um espaço/horário específico de atendimento aos pais/responsáveis, mantendo flexibilidade em casos urgentes.</li> <li>7. Propor reuniões frequentes da equipe diretiva. Rede de comunicação.</li> <li>8. Esclarecer para toda a comunidade as funções e a composição do CE e CPM.</li> </ul>
	<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximar os alunos da escola.</li> <li>2. Reivindicar função de auxiliar no setor financeiro da escola para não sobrecarregar o(a) diretor(a) em suas funções pedagógicas.</li> <li>3. Incentivar mais pesquisas científicas dentro do espaço escolar para qualificar o conhecimento acerca das realidades sociais.</li> <li>4. Expor experiências e ideias de vários lugares de pertencimento através da participação do CE e do CPM, contribuindo para a formação da identidade escolar.</li> <li>5. Propor reuniões com a representação dos responsáveis de todas as etapas de ensino.</li> <li>6. Ofertar formações/encontros com a comunidade sobre assuntos pertinentes à realidade vivida (aproximação).</li> <li>7. Propor formação continuada interna, reforçando o protagonismo dos docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar pessoas que se envolvam com a escola.</li> <li>2. Desmistificar o significado das palavras <i>política</i> e <i>eleição</i> para a comunidade escolar, possibilitando estreitar relações com esse segmento.</li> <li>3. Questionar os órgãos superiores por mudanças realizadas em estatutos de organizações escolares.</li> <li>4. Estreitar vínculos de pertencimento de professores que atendem muitas escolas com a comunidade escolar.</li> <li>5. O Poder Público também precisa promover ações coletivas no espaço escolar, incentivando a comunidade a participar dos processos decisórios.</li> <li>6. Diminuir a sobrecarga de trabalho administrativo e financeiro.</li> <li>7. Reivindicar cursos relevantes à equipe diretiva sobre os financiamentos escolares.</li> </ul>

Fonte: Autor.

### **1.3.2 Segunda etapa – Missão da escola**

A orientação para a atual missão da escola se efetivou através de uma implementação conceitual no PPP (BRASIL, 2019). Baseada nos resultados da pesquisa, a missão se apresenta da seguinte maneira: A escola se propõe a ser democrática e de qualidade, proporcionando, além do conhecimento, a formação do cidadão consciente de sua importância e responsabilidade, implementando e controlando ações estratégicas organizacionais administrativas, financeiras e pedagógicas pertinentes ao seu contexto institucional, contribuindo na construção de uma sociedade justa e fraterna.

### **1.3.3 Terceira etapa – Objetivo central**

Apresenta-se como objetivo central deste produto educacional contribuir com a equipe gestora na construção de um planejamento estratégico com encaminhamentos pertinentes aos desafios e possibilidades contemplados na investigação científica.

### **1.3.4 Quarta etapa – Estratégias**

- a) Realizar assembleias trimestrais com a comunidade, não somente no início do ano letivo, organizadas em diferentes turnos de trabalho ou naquele em que a percepção de participação for positiva;
- b) Manter um calendário de reuniões mensais entre a equipe diretiva, e também entre os gestores e membros do CPM e CE;
- c) Ampliar a participação dos funcionários no cotidiano pedagógico e financeiro;
- d) Organizar e divulgar espaços/horários para atender os pais ou responsáveis, mantendo flexibilidade em casos urgentes;
- e) Elucidar os conceitos de *política* e *eleição*, esclarecendo as funções do CE e do CPM;

- f) Promover o conhecimento e o compartilhamento de funções/tarefas financeiras, com intenção de diminuir a sobrecarga de trabalho burocrático do(a) diretor(a);
- g) Estabelecer pais ou responsáveis de diferentes etapas de ensino, interessados na aprendizagem dos(as) alunos(as), como representantes para reuniões que dialoguem sobre as dificuldades enfrentadas nas respectivas etapas;
- h) Estimular a formação continuada dos(as) professores(as) e gestores escolares;
- i) Pensar meios de organização formal para a participação dos(as) alunos(as) no contexto institucional;
- j) Elaborar um sistema semestral de avaliação formal a respeito da gestão escolar.

### **1.3.5 Quinta etapa – Ações estratégicas**

Cada ação estratégica é correspondente a sua respectiva estratégia, representadas pelas letras do alfabeto.

- a) Elencar, discutir e planejar temáticas pertinentes ao contexto social, referenciadas nos padrões mínimos de qualidade, comum a todas as etapas de ensino. Temas a serem abordados: PPP, orçamento escolar, Regimento Escolar, normas de convivência e questões sociais relevantes (segurança, saúde, violência, moradia, cultura, entre outros);
- b) Pré-estabelecer pautas e especificar datas e horários viáveis para a participação de todos (ou ampla maioria), prevendo flexibilidade em casos urgentes. As plataformas de comunicação (tecnologias de rede) devem ser utilizadas para otimizar a participação (Google Meet, Zoom, Youtube), principalmente quando se percebe a configuração de horários comuns um impedimento aos encontros presenciais;
- c) Inserir os funcionários nas reuniões pedagógicas e demais espaços formativos. Entender as peculiaridades de cada turma/aluno é essencial na qualidade do atendimento de suas necessidades, incluindo a merenda escolar, a limpeza e a manutenção do patrimônio público e a expedição de documentos importantes para os(as) estudantes;

- d) Disponibilizar atendimento com orientadores(as) educacionais nos horários estabelecidos. Na ausência desse(a) profissional, determina-se um integrante da equipe diretiva. Formalizar esses espaços de diálogo permite à gestão se preocupar com outras ações referentes ao espaço pedagógico;
- e) Confeccionar cartilhas contendo uma síntese objetiva sobre o processo eletivo do CE e CPM, desvinculando a participação nessas organizações de atividades político-partidárias. Essa confecção deve especificar a intenção dessas duas entidades, destinadas à gestão coletiva de recursos financeiros, de programas/projetos pedagógicos e do trabalho escolar. Desse modo, conscientizando as pessoas, há maior probabilidade de interesse no envolvimento escolar, através de seus lugares de pertencimento social;
- f) Realizar capacitações internas a partir das experiências de profissionais que exerceram funções de liderança e detêm conhecimentos relativos ao financiamento escolar. É necessário organizar um calendário com a periodicidade de devolução das prestações de contas. No caso da escola investigada, verificam-se as seguintes datas: Nota Fiscal Gaúcha – valores abaixo de 3.000,00 reais devem ser aplicados até o dia 31 de março do ano subsequente ao recebimento dos recursos financeiros, logo podendo prestar conta até o dia 15 de abril (SECRETARIA DA FAZENDA RS, 2017); Autonomia Financeira – a prestação de contas da autonomia financeira tem periodicidade quadrimestral, portanto, é elaborada anualmente em três oportunidades. Previamente, há reuniões com o CE para decidir em que será aplicado o montante devido a cada instituição de ensino; a prestação de contas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)/ Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) tem periodicidade semestral, porém, envolve grande esforço do(a) diretor(a), em razão de haver licitação no processo de compra, ou seja, um modelo de financiamento que exige densas etapas até concluir o processo de transparência necessário na aquisição dos alimentos; e FNDE/ Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e PDDE Educação Conectada – as duas prestações de contas

pertencentes a essa Unidade Executora (UEx), CPM, são efetivadas no ano subsequente ao recebimento das receitas orçamentárias;

- g) Estabelecer encontros virtuais bimestrais com seis representantes de cada etapa de ensino da escola (ensino fundamental anos iniciais, ensino fundamental anos finais e ensino médio regular). O número de pessoas pode variar conforme a escola ou a percepção da gestão em virtude desse processo. Nessa ação, compreendem-se as condições objetivas e subjetivas das etapas de ensino, considerando a heterogeneidade e a pluralidade do ambiente escolar;
- h) Discutir, nas reuniões pedagógicas e nos espaços de formação continuada, sobre currículo, metodologias, conceitos, avaliações e tecnologias educacionais apropriados ao desenvolvimento do PPP, nas quais os próprios gestores e docentes sejam responsáveis por elaborar apresentações e rodas de conversas adequadas a um determinado assunto. Podem ser convidados palestrantes externos, porém o intuito dessas ações é estimular o protagonismo docente no seu ambiente de trabalho. Uma ação importante nesse ponto é motivar a participação dos(as) professores(as) em processos seletivos de pós-graduação, seminários educacionais e em programas atrelados às universidades, tal qual o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID);
- i) Criar um Grêmio Estudantil ou um Conselho de Alunos(as), promovendo liberdade e autonomia para organizar e implementar ações direcionadas às dimensões culturais, esportivas e tecnológicas, além de proporcionar um canal formal de reivindicações e diálogo acerca de suas prioridades;
- j) Construir um questionário físico e/ou um formulário eletrônico, direcionado para professores(as), funcionários(as), alunos(as) e seus responsáveis. O(a) diretor(a) e vice-diretores(as) criam o instrumento para os(as) funcionários(as). Os(as) supervisores(as) viabilizam para os(as) professores(as), os(as) orientadores(as) educacionais elaboram para os alunos(as) e pais/responsáveis, tratando das dimensões administrativa, financeira e pedagógica, adaptando o questionário conforme o segmento. A avaliação (fase de controle) é um processo contínuo, dinâmico e reflexivo, (re)orientando as ações estratégicas, almejando permanentemente a garantia de aprendizagem dos alunos.

### 1.3.6 Sexta etapa – Políticas da escola

- a) Incentivar a participação de todos os segmentos envolvidos com a instituição de ensino, no planejamento, acompanhamento e avaliação das dimensões administrativa, financeira e pedagógica;
- b) Qualificar e ampliar os espaços de interação com a comunidade, utilizando as tecnologias de comunicação como meio de ampliar a participação;
- c) Engajar significativamente o CE e o CPM no desenvolvimento de suas funções, auxiliando nos processos de tomada de decisões da escola;
- d) Estabelecer organização administrativa e financeira, sustentando essas dimensões atreladas diretamente à dimensão pedagógica e à aprendizagem dos alunos;
- e) Propor formação continuada interna através dos conhecimentos dos(as) professores(as) e gestores, inspirando o protagonismo docente.

Assim, finaliza-se a orientação de um planejamento estratégico para os gestores responsáveis pela organização do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro, almejando que os processos de implementação e controle sejam efetivados logo tenham a posse/entendimento deste instrumento estabelecido, considerando as legítimas necessidades de uma escola pública de ensino.

#### 1.4 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DO PRODUTO

CASTRO, A. B. C. de et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Holos**, Rio Grande do Norte, ano 31, v. 2, p. 195-211, abr. 2015. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2675>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação:** conceitos e definições. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485287/A+qualidade+da+educa%C3%A7%C3%A3o+conceitos+e+defini%C3%A7%C3%A3o%C3%B5es/>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SECRETARIA DA FAZENDA RS. **Programa Nota Fiscal Gaúcha 2017.** Porto Alegre, 2017.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Projeto Político Pedagógico.** Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2019.

SILVA FILHO, A. M. da. Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, n. 169, p. 53-57, jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.