

A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS EM TABATINGA-AM.

Vilania Sampaio da Silva dos Santos¹

IFAM – Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia – Campus Tabatinga *
vilania.samp@hotmail.com

Nicolas Andretti de Souza Neves²

IFAM – Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia – Campus Tabatinga
nicolas@ifam.edu.br

Resumo

A gestão de escolas públicas no atual sistema de ensino municipal tornou-se foco de discussão, por merecer grande relevância como mecanismo de melhoria da qualidade de ensino. Portanto, num cenário de constantes mudanças e dificuldades de aprendizagens, a aplicação e uso do Planejamento Estratégico é relevante instrumento de gerenciamento que permite tornar a gestão educacional mais eficiente, ágil e inteligente. Enquanto ferramenta na gestão educacional oferece-nos elementos conceituais, referentes à implementação de processos de planejamento que estimulam a criação, o desenvolvimento, a operacionalização, e avaliação de ações que visam à concretização das diretrizes e políticas em Educação. Nesse sentido, o escopo deste trabalho é a reflexão sobre o Planejamento Estratégico como uma ferramenta da gestão educacional na busca de desenvolver práticas pedagógicas eficientes, com foco no projeto de leitura e escrita realizado nas escolas municipais, optou-se por um estudo de caso de abordagem qualitativo do tipo descritiva. Utilizou-se de questionário, e estruturação de entrevista na Secretaria Municipal de Educação em Tabatinga, interior do Amazonas no alto Solimões. Os resultados sinalizam que uso do planejamento estratégico como ferramenta da gestão educacional, ocorrem conforme as definições teóricas da área de gestão escolar e administração, porém adaptados a cultura local e regional, possibilitando a garantia e melhoria na qualidade do serviço público a que se propõe no âmbito municipal. Sendo uma alternativa para suprir as demandas da Educação, tendo em vista um papel fundamental no processo decisório, imprescindível para o desenvolvimento de planos de ação, seus desdobramentos das estratégias em metas para uma administração competente e bem-sucedida na instituição.

Palavras-Chave: Gestão, Planejamento, Educação.

¹ Discente do curso de Especialização em Gestão Pública do Campus Tabatinga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Amazonas- UEA.

² Docente efetivo do Campus Tabatinga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Castelo Branco. Mestre em Ciências pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Resumen

La gestión de las escuelas públicas en el actual sistema de educación municipal se convirtió en un foco de debate, por mérito de gran importancia como un mecanismo para mejorar la calidad de la enseñanza. Por lo tanto, en un escenario de constantes cambios y dificultades de aprendizaje, el uso y aplicación de la planificación estratégica es pertinente instrumento de gestión que permite realizar la gestión educativa más eficiente, ágil e inteligente. Como instrumento de la gestión educativa nos brinda elementos conceptuales, relativas a la ejecución de los procesos de planificación que estimule la creación, desarrollo, implementación y evaluación de las acciones encaminadas a la aplicación de las directrices y políticas en materia de educación. En este sentido, el alcance de este trabajo es reflexionar sobre la planificación estratégica como herramienta de la gestión educativa en la búsqueda de desarrollar prácticas pedagógicas eficientes, con un enfoque en la lectura y escritura proyecto realizado en las escuelas municipales, hemos optado por un estudio de caso de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Se utilizó un cuestionario, y la estructuración de la entrevista en la Secretaría Municipal de Educación de Tabatinga, el interior del Amazonas en Alto Solimões. Los resultados indican que el uso de la planificación estratégica como una herramienta de la gestión educativa, ocurren como las definiciones teóricas en el área de la gestión y administración de las escuelas, pero adaptados a la cultura local y regional, permitiendo la garantía y mejora de la calidad del servicio público al que se propone en el ámbito municipal. Como una alternativa para satisfacer las demandas de educación, teniendo en cuenta un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, lo cual es esencial para el desarrollo de planes de acción, su desenvolvimiento de las estrategias en objetivos para una administración competente y exitosa en la institución.

Palabras clave: Gestión, Planificación, Educación.

INTRODUÇÃO

Planejamento Estratégico como ferramenta nas Práticas Pedagógicas

O Planejamento Estratégico é um conceito comum na esfera administrativa que significa o ato de pensar e de fazer planos de um modo estratégico, auxilia na definição de objetivos para alcançar metas desejadas. A temática investigada Planejamento Estratégico vem sendo explorada dentro da literatura e da realidade nacional, mas poucos estudos focam a realidade do setor de serviços educacionais e, ou explora a utilização da ferramenta planejamento estratégico na gestão destas entidades (ANDRADE, 2002). A gestão municipal de Tabatinga, definiu adotar o desenvolvimento de práticas pedagógicas por meio do projeto de Leitura e Escrita, e explorar o uso do planejamento estratégico como parte do gerenciamento da coordenação do ensino fundamental. Alusivo ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo gestor público, para suprir a demanda do setor educacional. Isto posto, o ato de planejar é uma das funções clássicas da administração científica indispensável ao gestor público, no qual possibilita a formulação de políticas e o desempenho de práticas pedagógicas que perpassam as demandas sociais, e o bem-estar coletivo no interior do Amazonas, no alto Solimões.

Diante dos fundamentos e as premissas para elaborar o planejamento na esfera municipal, o Planejamento Estratégico aparece na Gestão Educacional vinculado à questão da

instituição de modelo inovador de gestão, e a tomada de decisões voltada para situações em que o futuro tende a ser diferente do passado, onde há um processo contínuo de ações em que os meios e condições de agir sobre variáveis e fatores, influenciam a realidade. A Secretaria Municipal de Educação (SEMED) via coordenação de ensino fundamental, aplicou na rede ensino o projeto de Sondagem Diagnóstica, onde identificou quinhentos e oitenta e três (583) estudantes de terceiro (3º) ao quinto (5º) ano que não sabiam ler. Portanto, não eram alfabetizados e nem letrados, sem domínios e sem competências dos níveis de escolaridade exigidos legalmente, sendo este o objeto de inquietação do setor. Baseada em Matus (1997), e no planejamento estratégico situacional, pode-se observar que a ferramenta administrativa explorada, contempla dados relevantes da problemática da questão da alfabetização e do letramento na gestão educacional, cujo diagnóstico está associado a análise setorial. A partir deste contexto, construiu-se uma matriz de problemas e operações, com atribuição de responsabilidades com foco na intervenção pedagógica no organismo público. E a socialização do planejamento público com planejamento pedagógico buscando subsidiar a demanda.

Na perspectiva de Carlos Matus (1993) Planejamento é pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor objetivos.

Afirma Wildavsky (1979, p. 17) que:

[...] o papel da Análise de Política é encontrar problemas onde soluções podem ser tentadas, ou seja, “o analista deve ser capaz de redefinir problemas de uma forma que torne possível alguma melhoria”. Portanto, a Análise de Política está preocupada tanto com o planejamento como com a política (politics).

A relevância do entendimento mais amplo sobre o Planejamento Estratégico Situacional, seus elementos básicos e etapas, como ferramenta determinante para subsidiar o Gestor Público mediante a adoção de sua metodologia, justifica-se esse trabalho, pois contribui e habilita de forma mais competente o gerenciamento da Secretaria de Educação, na efetivação de seus objetivos e metas para rede pública de ensino.

O Diagnóstico de quinhentos e oitenta e três (583) alunos sem saber ler, tornou-se objeto desencadeador de reflexões no campo da gestão municipal. Focando-se na solução para a problemática dectada. Como atender estudantes que apresentavam insuficiência do conhecimento no mundo da Leitura, crianças e adolescentes que não foram alfabetizados e que eram promovidos de ano escolar sem as mínimas condições.

A equipe pedagógica da SEMED formulou plano de ação e intervenção para suprir a demanda educativa. Sendo assim, aspectos como “o não acompanhamento dos pais”, as “metodologias dos docentes”, “desinteresse pela leitura” e o “alto índice de alunos retidos” durante ao ano letivo de 2016, forjaram a estratégia do projeto de sondagem diagnóstica executado nas escolas. Seguindo então em 2017 com a intervenção do projeto de leitura e escrita (reforço escolar). Sua aplicação enquanto ferramenta de gestão, foi significativa para desafios e possibilidades na eficácia das práticas pedagógicas desenvolvidas.

Nessa perspectiva, gerou-se o seguinte questionamento na gestão pública no âmbito municipal: Como as metas de gestão em educação estão sendo alcançadas, e quais processos são adotados para resolução das problemáticas de aprendizagem de Leitura e Escrita no ensino fundamental? No bojo dessa pergunta geral de investigação, este trabalho tem as seguintes perguntas específicas:

- a. Quais ações estão sendo adotadas para alcance das metas planejadas pela equipe pedagógica na rede de ensino municipal?
- b. Como é realizado o monitoramento e avaliação do projeto de Leitura e Escrita?

Dessa forma, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral de investigação: Refletir sobre o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão educacional na busca de desenvolver práticas pedagógicas eficiente, com foco no projeto de leitura e escrita realizados nas escolas municipais de Tabatinga- AM. De forma a alcançar o objetivo geral desta pesquisa, determinou-se os seguintes objetivos específicos que tem ligação direta com as perguntas específicas: a) Examinar a aplicabilidade do planejamento estratégico na gestão educacional, refletindo em sua importância para as práticas pedagógicas e metodológicas do planejamento escolar. b) Analisar os resultados alcançados mediante o monitoramento e avaliação da coordenação do ensino fundamental e seus reflexos nos atores envolvidos nesse contexto.

Esse estudo foi desenvolvido adotando-se a metodologia de pesquisa qualitativa do tipo descritiva. Buscou-se direcionar o olhar investigativo sobre o Planejamento Estratégico Situacional como ferramenta para atingir o sucesso no ramo educacional e a eficiência dos seus resultados sobre a aprendizagem dos alunos. Os instrumentos utilizados foram: entrevista, questionário e observação não participante.

O presente artigo foi dividido em quatro seções, sendo a primeira a presente introdução que trata da delimitação do tema, dos objetivos e da justificativa de escolha da temática. A seção seguinte tratou dos procedimentos metodológicos, ou formalismo com a classificação da pesquisa, quanto ao método e forma de abordar o problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados para a coleta de dados. A terceira seção tratou de apresentar os resultados e discussões englobando um olhar em educação e gestão (participação e controle), planejamento estratégico e sua rede de significações com planejamento escolar, planejamento estratégico e as ações do projeto de leitura e escrita. A quarta seção tratou das considerações finais seguindo agradecimentos e as referências utilizadas.

1. MÉTODO OU FORMALISMO

A pesquisa foi realizada no município de Tabatinga, em nove (9) escolas da rede municipal de ensino, localizado na região do Alto Solimões no Estado do Amazonas, entre os meses de agosto a outubro de 2018, com os representantes da equipe pedagógica da Coordenação do Ensino Fundamental I e II da Secretaria Municipal de Educação - SEMED.

Para viabilizar o presente estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica e o estudo de caso a fim de conhecermos com profundidade a realidade que envolve o processo de participação social nos projetos e intervenções municipais, como também, a pesquisa documental centrada na análise das atas e arquivos da coordenação do ensino fundamental.

Como instrumento de pesquisa, empregou-se a entrevista semiestruturada previamente elaborada para obtenção das informações necessárias ao estudo de caso. Utilizou-se abordagem qualitativa, haja vista que “a abordagem qualitativa de um problema além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” (RICHARDSON, 1991, p.79) No entanto, fez-se necessário a utilização de dados quantitativos para organização de informações.

O sujeito da pesquisa foram nove (9) escolas da rede municipal e professores que são responsáveis pelo projeto de Leitura e Escrita. Foram selecionadas por meio de amostra do tipo aleatória e intencional, sendo assim as amostras intencionais são utilizadas “quando o pesquisador quer obter a opinião de certas pessoas não necessariamente representativas de um universo todo, mas parte dele”. (Capacitação em Serviço Social e Política Social, 2001, p.25)

Para a elaboração das informações qualitativas, utilizamos a análise de conteúdo, visando à compreensão dos depoimentos dos sujeitos pesquisados, relacionamos os dados

obtidos com os objetivos da pesquisa e com a teoria de sustentação no intuito de realizarem-se as conclusões e recomendações relevantes.

Na organização do estudo, foi feita pesquisa referentes ao tema, seleção e leitura bibliográfica pertinente seguindo o levantamento dos dados com aplicação de entrevista e a análise destes, por último a conclusão.

O público atendido a este Projeto foram os alunos do 3º ao 5º ano das séries iniciais da rede municipal de ensino nos turnos matutino e vespertino. São participantes as Escolas Municipais: Ambrósio Bemerguy, Marechal Castelo Branco, Anexo Diocese, Francisco Mendes, Senador Fábio Lucena, Maria Batista, Antônio dos Reis de Moraes, Jociêdes Andrade, São Sebastião, Anexo IBRET.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um olhar em Educação e Gestão (Participação e Controle)

Ao analisar os aspectos que podem interferir no planejamento estratégico, é necessário que o responsável por esse papel, conheça não simplesmente a técnica gerencial, mas o contexto onde será aplicado. Sendo imprescindível um olhar criterioso, na gestão do setor, e competências para desenvolver suas atribuições. Vale a pena lembrar que, as políticas públicas são diretrizes e princípios que vão nortear a ação do poder público, regras e procedimentos para a gama de relações entre o público e a sociedade. Drucker (1962, p. 131) explica que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Ele também comunga da ideia de que o planejamento não é um ato solitário, que se desprende de tudo em sua volta. Remete-nos a refletir criticamente na maneira pela qual o plano estratégico é desenvolvido, ou seja, depende da natureza da liderança, de sua organização, da sua cultura de organização, da complexidade ambiental, da organização, do tamanho da mesma e da competência de seus planejadores.

Segundo Ferreira (2006):

A administração da educação pública, especialmente a gestão escolar, a partir de 1995 até 2002, seguiu as linhas gerais da administração pública gerencial adotada pelo governo federal, assim como as determinações dos organismos multilaterais, os quais incorporam elementos da reestruturação do trabalho capitalista e sua administração, principalmente no que se refere à adoção da gestão por resultados [...] No que tange à participação e à responsabilidade da coletividade, as esferas da sociedade civil são chamadas a contribuir por meio de ONGs (Organizações Não-Governamentais), centros comunitários, trabalho voluntário e parcerias privadas, apresentados com um caráter claro de centralização da decisão e descentralização das responsabilidades, focalização e meritocracia, direcionada às comunidades, lançando a estas a responsabilidade de esforçarem devidamente para resolver localmente seus problemas. (p.56)

Na gestão de escolas públicas em Tabatinga no que se refere à adoção da gestão por resultados, a participação e controle é o foco da coordenação de ensino fundamental, como mecanismo de melhoria na qualidade da educação. Envolvendo no ambiente interno e externo da organização a coletividade, onde todos participam e contribui em suas funções incorporando no trabalho a responsabilidade de resolver localmente seus problemas.

O Planejamento Estratégico como ferramenta na Gestão Pública Municipal ofereceu-nos elementos conceituais, referentes à implementação de processos de planejamento que estimulam a criação, o desenvolvimento, a operacionalização, e a avaliação de programas, projetos e ações que visem à concretização das diretrizes e políticas de Educação. “A

educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele” (JACQUES DELORS, 2003 p.89) nos remete a sermos socialmente competente e não se preocupar em apenas absorver o conhecimento, mas promover uma educação fundamentada nos quatro pilares da educação do século XXI. A Educação brasileira apresenta questões historicamente críticas que vem se arrastando ao longo dos anos, permeadas pela falta de “qualidade” no que tange o gerenciamento do ensino, (administrador público) e que continuam sem soluções atualmente.

Afirma-nos Matus que:

(...) planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e devemos tratar de ser condutores de nosso próprio futuro, trata-se de uma reflexão pela qual o administrador público não pode planejar isoladamente, está se referindo a um processo social, no qual realiza um ato de reflexão, que deve ser coletivo, ou seja, planeja quem deve atuar como indutor do projeto. (MATUS, 1993, p. 13)

O ensino em Tabatinga não se submete ao trato tradicional dos modelos de gestão, mas alinham-se em quebrar paradigmas e “ser condutores do nosso próprio futuro”, como afirma Matus, rompendo às barreiras dogmáticas e tradicionais do planejamento normativo. A Secretaria Municipal de Educação de Tabatinga, ao propor a oferta de um ensino de qualidade como prioridade na agenda pública, implementou em 2017 o projeto de Leitura e Escrita na rede municipal de ensino. Sendo este, realizado coletivamente, com reflexão dos profissionais de Educação, adotando-se a metodologia de Planejamento Estratégico Situacional.

Para Luck, (2000) compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão interrelacionadas. Sendo, essencial para quebra de paradigmas, construir processos de gestão escolar compatível com a realidade regional e local, ou seja, esta pesquisa deu suporte para Secretaria de Educação Municipal, via coordenação de Educação Básica, subsidiar propostas pedagógicas significativas (projeto de sondagem diagnóstica, de leitura e escrita, reforço escolar) em consonância com a concepção de qualidade social, acuradas em princípios da moderna administração pública e nos modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino.

Segundo Maximiano (2000), a Administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. Nesse sentido, o processo de administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. Há uma conectividade em planejar e administrar em educação, um olhar pedagógico é inerente ao uso de ferramentas de gestão, pois promove um processo eficiente, coeso, e eficaz para tomar e colocar decisões em prática com êxito.

Na perspectiva de Chiavenato (2000), define administração como:

O processo de Planejar, Organizar Dirigir e Controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinar objetivos de maneira eficiente, pois administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto, já que administração visa alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente. (p.4)

De acordo com o disposto na citação para alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficiente também afirma o educador Dr. José Carlos Libaneo (2004), que “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão

funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”. E para tal, o processo de Planejar, Organizar, Dirigir, e Controlar o uso de recursos se faz necessário que o “Gestor Público” seja preparado, treinado, especializado, competente para eficiência dos resultados a que se propõe. Portanto pode-se inferir em um recorte socioeducativo, que gestores e equipe pedagógica melhoram suas práticas cotidianas, refletindo criticamente sobre suas práticas gestoras. Percebendo cada etapa do planejamento estratégico, bem como o diagnóstico do cenário, o uso dos instrumentos, a execução, controle, o feedback, e alocação de recursos. É necessário um olhar administrativo e participativo, controle de quem tem competências para o mesmo.

Planejamento Estratégico e sua rede de significações com o Planejamento Escolar

Competências são responsabilidades e encargos atribuídos a cada esfera governamental para realizar sua gestão. Deste modo, previstas na Constituição Federal, em que os municípios as detalham nas Leis Orgânicas, tendo em vista ampla autonomia para definir suas políticas e aplicação dos seus recursos, no caso de competências privativas ou exclusivas, conforme define o artigo 30 da Constituição Federal. Por conseguinte, um bom planejamento move a instituição na direção correta, subsidiando seus atores para antecipação às ameaças e realização de um diagnóstico do futuro de oportunidades e melhorias. O planejamento é essencial para uma boa administração, é onde traçamos objetivos, escolhemos melhor caminho a ser seguido para o bom funcionamento da instituição, visando o melhor meio de uso dos recursos para alcançar resultados esperados. O bom gestor através do planejamento percebe que seu sucesso vem de um trabalho coordenado e participativo, com seus liderados. Segundo Kotler (1992 p.63) “Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, assim é oportuno a orientação e reorientação do que fora planejado, gerando crescimento e produtividade.

No Planejamento Escolar ao adotar práticas pedagógicas e metodologias de ensino que ‘não’ contemplam as dificuldades de aprendizagem dos alunos, e suas necessidades comprometem-se todo o processo de ensino aprendizagem, sua qualidade e também toda política de ensino adotada. As atividades sócio-políticas é de fundamental importância no âmbito educativo, necessita de participação e controle para verificação e alcance dos resultados. Sendo esta a garantia de que as metas traçadas alcancem êxito nas políticas educacionais.

Como afirma Silva, (2009, p.41)

Os insucessos na aquisição da leitura e escrita movem educadores à procura de alternativas pedagógicas que propiciem o êxito do aprendizado dessas práticas, uma vez que cabe à escola ensinar as crianças a ler e a escrever. Ela deve ocupar-se de tal tarefa com vistas ao prosseguimento dos estudos e ao convívio social, uma vez que são atividades que extrapolam os muros escolares e ocorrem em inúmeras circunstâncias e locais.

Posto isto, o planejamento ao ultrapassar os muros das escolas, ocorrem em inúmeras circunstâncias, deparam-se com os fatores e variáveis de dados socioeconômicos, tais como: a razão de renda, a taxa de desemprego, níveis de escolaridade, a taxa de analfabetismo, o índice de desenvolvimento humano. Assim, educadores buscam alternativas pedagógicas para êxito nas práticas alfabetizadoras, efetivando a aquisição de leitura e escrita dos estudantes.

De tal modo, Araújo (2005, p. 7), afirma que se devem prover os indivíduos de instrumentos que permitam a plena realização da participação motivada e competente; visar a instrumentalização de pessoas para a participação motivada e competente na vida política e pública da sociedade; e o desenvolvimento de competências para “lidar com a diversidade e o

conflito de ideias, com as influências da cultura, e com os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo a sua volta”.

Visto que, nos Parâmetros Curriculares Nacionais - PCNS do Ensino Fundamental (1998), o ensino de língua portuguesa sempre foi o foco nos debates educacionais, “principalmente no domínio da Leitura e da Escrita”, cujos campos de estudos são os responsáveis pelo fracasso escolar. Ainda conforme o mesmo documento, muitos professores encontram dificuldades para alfabetizar e de levar os alunos ao uso da linguagem oral e escrita, condição primordial para que progridam nos estudos.

Diante do exposto, ver-se que é urgente a tomada de medidas que levem os alunos desde as séries iniciais a terem amor pelo ato da leitura, uma vez que para a grande maioria dos discentes este “atos” é muitas vezes uma “tortura”, leem porque são obrigados pelos pais e/ou professores. Logo, é fundamental que desde muito cedo, os mediadores do ensino levem essas crianças e adolescentes a amarem o ato da leitura.

“Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que sequência, quando e como.” Megginson; Mosley (1998 p.102) O incentivo tanto dos pais, como dos professores a esta ação é a chave para a formação de futuros leitores críticos. É indispensável também que “essa aprendizagem” passe a dar sentido ao estudante, “o que requer que a escola repense o modo de realizar o seu trabalho. Mintzberg (1983, p. 1) afirma que para se ter um planejamento deve-se traçar as ações com antecedência, com isso a orientação e reorientação da gestão no planejamento é uma prioridade. “Muitos alunos não conseguem compreender o que lê, porque a leitura é focalizada apenas como passagem de letras a sons e porque, geralmente, aprendem apenas a decodificar sons e letras, sem expressar ideias” (SILVA, 2009, p. 93). O planejamento tem dois aspectos fundamentais: “determinar os objetivos “certos” e em seguida alcançar os meios “certos” de alcançar esses objetivos”. Ambos aspectos são vitais para o processo de administração”. Stoner e Freeman (1999 p.136).

Vale ressaltar, que este é um contexto da grande maioria dos brasileiros nas escolas públicas, e ainda hoje sofremos influências históricas nos modelos administrativos, no qual o gestor público precisa de maior compreensão da transição do “Estado Herdado” para “Estado Necessário”.

Tradicionalmente, há uma fragilidade quanto ao ato de planejar, muitas empresas fecham por falta de planejamento. A reflexão é mais ampla atualmente, precisa-se de uma rede de significações com maior articulação e contextualização em todas as etapas do planejamento.

Existem limitações nas práticas administrativas sem Planejamento, e o uso eficaz do Planejamento Estratégico como prática de Gestão em Educação de modo estratégico, tático e operacional, nos permite discutir a possibilidade de uma abrangência ampla e significativa nos modelos de administrar na esfera municipal. Para Oliveira, (2001, p.177) “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada, e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Sendo a estratégia de grande relevância para organização e gestor, conforme seus objetivos.

Planejamento Estratégico e as Ações do projeto de Leitura e Escrita

Segundo registros de atas e relatórios pedagógicos da Semed, (2018) o processo de planejamento funcionava como um sistema que era composto por definir as ações do planejamento estratégico no projeto de leitura e escrita. Apresentava-se em três etapas, quais sejam: a etapa de obtenção ou produção de informações, momento em que a equipe da

coordenação pedagógica visitava as escolas participantes do projeto, onde aplicavam-se avaliações diagnósticas para dectar o nível de rendimento dos alunos e suas habilidades no domínio do ato de ler e escrever. Caracterizando o momento Diagnóstico. Na perspectiva de Oliveira (1999) a etapa de Planejamento Organizacional está subdividida em: estratégico, tático e operacional. Na adoção do gerenciamento do projeto, por meio do coordenador chefe, optou-se por uma metodologia estratégica no projeto, na qual, é de inteira responsabilidade da liderança a formulação de objetivos, quanto a seleção do curso de ações. Levando-se em conta a aprovação do secretário de educação para consecução, ou seja, alocação de recursos para o bom andamento do projeto, como: materiais didáticos e contratação de professores alfabetizadores. Para desenvolver o projeto nas escolas onde a demanda de alunos era superior ao previsto após o diagnóstico, considerava-se as condições internas e externas à escola e sua expectativa, em conformidade com o projeto político pedagógico de cada instituição envolvida no reforço escolar, projeto de leitura.

Nesta primeira etapa, as reuniões com os atores envolvidos (gestores escolares, pedagogas, professores e equipe da coordenação) determinavam a missão, visão, valores, e políticas a serem definidas, estabelecidas no Planejamento.

Após aplicação e correção dos testes, dava-se início a segunda etapa. Etapa de análise das informações produzidas ou obtidas, em que os responsáveis pelo projeto discutiam os dados. Os sujeitos elaboravam e planejavam quais seriam os procedimentos a ser seguido, a estratégia a ser utilizada de acordo com o contexto da escola para adotar os recursos disponíveis para alcançar as metas desejadas, melhorando a qualidade do serviço prestado no setor. Caracterizando o planejamento tático, desdobrando os objetivos, e elaboração de meios para determinados fins. Já na terceira etapa do processo de planejamento, considerava-se o preparo do plano, e execução propriamente dita por seus atores, caracterizando a etapa operacional, práticas pedagógicas em seus contextos. Os professores contratados para aplicação do projeto, desenvolviam suas metodologias sob a orientação e supervisão da equipe pedagógica.

Observou-se que segundo o monitoramento e avaliações diagnósticas, realizadas pela equipe pedagógica entre o mês de agosto e outubro nas escolas públicas assistidas pelo projeto de leitura e escrita, estabeleceu-se os meios de controle. Nas quais se constituem em informações, sob forma de indicadores de desempenho. Utilizados para mensurar se os objetivos estavam sendo atingidos, e se os cursos de ação definidos foram apropriados. Logo, foi possível obter êxito quanto à sua operacionalização e eficiência. Na medida que sofriam mudanças, flutuações ou tendências, haviam também o replanejamento das atividades com o surgimento de determinados problemas.

Figura1: Monitoramento e avaliações diagnósticas- Equipe Pedagógica



Fonte: Relatório Semed / 2018

“O Controle e Avaliação podem ser definidos, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.” (Oliveira 2005, p. 80) Conforme cada etapa do projeto, Controle e Avaliação eram necessário para verificar como as instituições estavam se comportando mediante as etapas anteriores de planejadas e identificadas.

Figura 2: Tabela da primeira etapa 2018 do Projeto de Leitura e Escrita

DADOS DO DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS DO PROJETO										
Escolas	Ambrósio Bermeguy	Antônio dos Reis Moraes	Diocese (Anexo)	Fábio Lucena	Francisco Mendes	IBRET	Marechal Castelo Branco	Maria Balista Lopes	São Sebastião	TOTAL %
Matrículas	29	13	37	7	50	11	23	54	27	251 100%
Promovidos	24	11	24	4	37	7	9	36	18	170 67%
Retidos	4	0	6	3	12	2	11	18	9	65 25,9%
Ausentes	1	0	3	0	1	0	1	2	0	8 3,1%
Transferidos	0	2	1	0	0	2	0	0	0	5 2%
Desistentes	0	0	3	0	0	0	2	0	0	5 2%

Fonte: Ata e relatório, Semed/2018.

Na tabela acima, de acordo com os indicadores de desempenho evidenciam-se que nove (9) escolas da rede pública participaram do projeto de leitura e escrita, e obtiveram inicialmente duzentos e cinquenta e um (251) alunos matriculados com dificuldades de aprendizagem em 2018, onde a demanda foi atendida com êxito. Sendo estes dados parciais, trata-se de recorte, de um universo de 483 alunos diagnosticados, observados de agosto a outubro de 2018. Pois cento e setenta (170) crianças foram promovidas, e alcançaram 67% do diagnosticado, de modo positivo e satisfatório.

Fora diagnosticado maior número de alunos retidos entre o 3º ao 5º ano, os mesmos não adquiriram as habilidades do sistema ortográfico, sendo este 25,9% deste universo, correspondendo à sessenta e cinco (65) alunos, ainda em processo de aquisição de habilidades

alfabéticas. Encontravam-se ausentes apenas 3,1% dos matriculados, ou seja, oito (8) alunos que por motivos de saúde estavam afastados da escola. Transferidos foram cinco (5) alunos, sendo proporcional a 2% dos matriculados. Desistentes cinco (5) alunos também correspondendo a 2% da amostra.

Quanto aos dados diagnósticos das escolas municipais, o monitoramento e controle do projeto efetivam e possibilitam a garantia do uso da ferramenta metodológica de Gestão na Educação. Situa-se nesse campo as análises psicopedagógicas onde são promovidos ou retidos, os alunos do projeto conforme as diretrizes e metas planejadas. Assim, de acordo com o monitoramento, fica registrado na ficha escolar dos estudantes, o acompanhamento para diagnóstico futuro na formação do aluno. Os retidos permanecem no projeto até que desenvolvam os processos de aprendizagem e alcancem resultados satisfatórios.

Por meio da análise SWOT, termo que é um acrônimo das palavras strengths, weaknesses, opportunities e threats que significam respectivamente, força, fraquezas, oportunidades e ameaças. Examinou-se o ambiente (interno e externo). A técnica de análise, foi aplicada nos estágios preliminares do processo decisório, geralmente como um passo – diagnóstico de ambiente – dentro do planejamento estratégico da organização (SILVEIRA, 2001). O juízo dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) colabora para a concepção de uma visão de futuro a ser perseguida. Outra questão relevante quanto à oportunidade da utilização da técnica SWOT é que o sucesso de sua aplicação e análise estar sujeito também à compreensão de que o ambiente está em constante transformação.

E, já que as situações mudam com o tempo, as modificações devem ser avaliadas frequentemente, o uso da ferramenta estrutural para administrar as ações das práticas pedagógicas cumpriu sua finalidade avaliativa. Pode-se assim, inferir em consonância com os dados apresentados que há uma rede de significações entre o planejamento estratégico e o planejamento escolar.

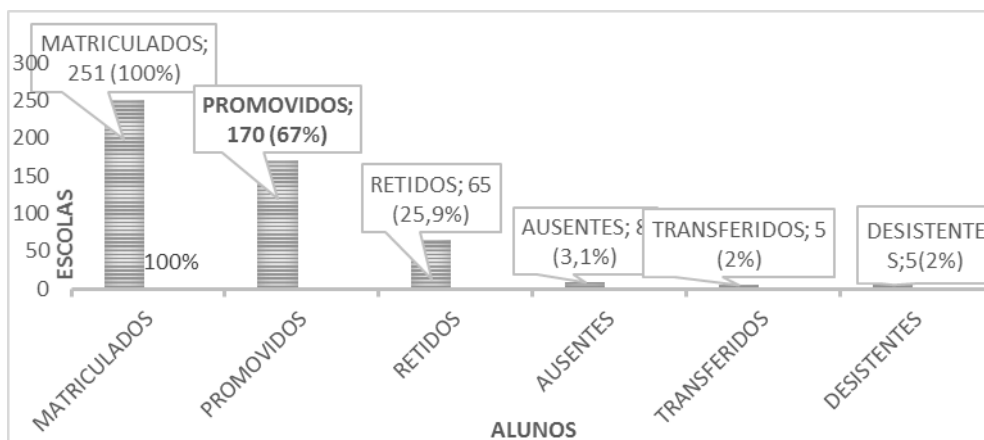
Nas práticas pedagógicas de leitura e escrita, investigou-se por meio da entrevista à equipe coordenadora do ensino fundamental com a seguinte questão: qual eram as melhores atividades alfabetizadoras utilizadas nas intervenções escolares. Segundo as respostas dos integrantes da equipe, percebeu-se um consenso de que não haviam melhores atividades. Pois cada escola, sofria influência do seu contexto, e estavam em constante mutação. O gestor da equipe identificou e examinou cuidadosamente as forças e fraquezas da organização (Semed) com as oportunidades e riscos do ambiente externo, para formular uma estratégia que conciliasse aspectos internos e externos a fim de assegurar o sucesso organizacional. Segundo a pedagoga da equipe, foram contratadas mais três (3) professoras para dar suporte as escolas com maior demanda de alunos que não sabiam ler, (Escola Francisco Mendes, Maria Batista e Anexo Diocese), após permissão da coordenação administrativa e financeira de educação. Ou seja, incluíram no plano de ações essas contratações para atender a demanda de crianças, antes que diagnosticassem novos alunos no projeto. Aproveitaram as forças e as oportunidades, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas e se neutralizam as ameaças. (CHIAVENATO, 1999).

Com o gráfico abaixo, pode-se constatar tendo em vista a aquisição do nível satisfatório de leitura e escrita, no reforço escolar o alcance das metas e habilidades específicas.

Na obtenção das informações necessárias dos professores entrevistados, P1; P2 e P3, “Os alunos avançaram e gradativamente desempenharam os índices de níveis de rendimento escolar necessário”. Este aspecto é necessário ser ressaltado, para acompanhamento da turma, e o ano em que se destinam no ciclo de alfabetização, não havendo distorções série /idade com as respectivas matrículas.

Vale lembrar, outrora, que esses alunos apresentavam insuficiência do conhecimento no mundo da leitura, tratavam-se de crianças e adolescentes que não foram alfabetizados na idade certa, passavam de ano escolar sem as mínimas condições, sendo promovidos sem domínio das habilidades de ler e escrever.

Figura 3: Gráfico das Avaliações Diagnósticas



Fonte: Semed, (2018).

Deste modo, pode inferir que o planejamento é o ponto indicativo para as ações que foram desenvolvidas, de acordo com as propostas pedagógicas de ensino das escolas da rede pública sob execução e monitoramento dos planos previstos obteve-se uma aplicabilidade ativa alcançando melhorias na qualidade de ensino.

Inspirados na síntese proposta por Leal (2003, p.30), podemos ressaltar as seguintes finalidades:

- a) identificar os conhecimentos já construídos pelos alunos, a fim de planejar as novas atividades de ensino de forma ajustada, isto é, considerando as aprendizagens que eles já desenvolveram as dificuldades ou lacunas que precisam superar;
- b) decidir sobre a necessidade ou não de retomar o ensino de certos itens já ensinados ou de usar estratégias de ensino alternativas, a partir da verificação do que os alunos aprenderam;
- c) decidir sobre se os alunos estão em condições de progredir para um nível escolar mais avançado.

Vemos, portanto, que “mapear” os percursos de aprendizagem dos educandos e avaliar os efeitos obtidos com as estratégias de ensino adotados, de modo a desenvolver práticas pedagógicas relevantes na gestão educacional.

Conforme Rua, 2014 diz que:

O monitoramento é o exame contínuo dos insumos, atividades, processos, produtos (preliminares, intermediários e finais), efeitos ou impactos de uma intervenção, com a finalidade de otimizar a sua gestão, ou seja, obter mais eficácia, eficiência e, dependendo do alcance do monitoramento, efetividade. Implica a possibilidade de interferir no curso da implementação de uma política, programa ou projeto, caso se perceba que a sua concepção não é adequada à solução do problema, por equívoco de planejamento ou por mudança da própria realidade. (RUA, 2014 p. 105)

A partir do monitoramento das atividades contínuas gerou-se expectativas de aprendizagem para escolas participantes do projeto. De acordo com as informações dos questionários, pode-se observar as técnicas e metodologias de ensino em uso gerou-se aprendizado para equipe de trabalho, levando ao aperfeiçoamento da mesma. E no curso da

implementação do projeto, foram otimizados gastos de materiais e de tempo adequando-os a solução de problemas que surgiam por diversidades da própria realidade. Assim sendo, o monitoramento como parte constituinte das fases e, ou, etapas do planejamento é uma ferramenta interativa e proativa fazendo uso contínuo do processo e ações. Onde as informações não servem somente para seu registro, mas tem finalidade ampla e significativa.

Embora, esses dados sejam parciais influem na tomada de decisões da gestão, devido sua necessidade de celeridade nos achados. Possibilitando novos desafios e possibilidades que subsidiam as orientações pedagógicas na condução do projeto. “A educação é direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Para que a escola possibilite ao aluno o seu desenvolvimento integral, desde sua aprendizagem, sua inserção na sociedade como um ser pensante e um futuro cidadão consciente de seus atos e responsabilidades, torna-se essencial que este sujeito tenha o pleno domínio da Leitura e Escrita. “Pais e alunos tem muito a contribuir com a construção de uma escola pública de qualidade”. (ANTUNES, 2002, p.35) Assim, a escola não é somente um local de estudos, mas se transforma para além de estudos, de trabalho, de troca de conhecimentos, de análise da realidade escolar, mas de um exercício da cidadania pelos atores que são ativos nesse contexto.

O planejamento estratégico na visão de Matus, (1996) interage com o processo pelo qual uma coletividade estabelece uma opção e um compromisso por transformar uma realidade. Sendo esta mais efetiva socialmente, pela adoção de novas formas de pensar, agir e de ampliar as possibilidades de largo alcance, perpassando a metodologia participativa nos contornos do planejamento participativo. Porém, o professor como protagonista e ator desse processo, precisa ir mais além do que é oferecido em sala de aula, pois nem sempre o que nós professores ensinamos em sala de aula é o suficiente para que o aluno internalize o saber, assimile a informação e produza novas estruturas psicológicas superiores. Na visão de LUCK, 2009, p.21) os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais.

Ressalta-se que os trabalhos da área social sobre planejamento estratégico incorporam a dimensão participativa, onde observa-se como uma das pré-condições para sua efetivação plena. "Por mais que as aulas procurem atender às necessidades de todos, às vezes é preciso dispor de um tratamento mais individualizado". Temos um sistema de ensino com metas gerais, mas cada indivíduo possui características individuais e aprender único. Na visão de Baptista (1995) o planejamento participativo é um modelo pensamento que envolve componentes fundamentais, uma maneira de apreender a realidade e visualizando um horizonte holístico, multidimensional, em que continuamente as estruturas organizacionais mudam. Os atores envolvidos nesse contexto, necessitam desenvolver sua função docente de modo mais eficaz, atraente e dinâmico, para que os alunos se sintam motivados e tenham prazer em aprender.

Diante disso, o foco no projeto de Leitura e Escrita como ferramenta de gestão educacional é visto como instrumento pedagógico para recuperar e atender as necessidades de dificuldades de aprendizagem na problemática detectada na gestão do ensino fundamental. Pois no planejamento estratégico, a dimensão técnica e analítica da realidade, merece maiores atenções sem descuidar da dimensão política. Existe a correlação das forças entre os atores das ações e seus usuários, de que resulta paradoxalmente, falta de visão estratégica. Visto

que, sendo um aspecto negativo o emprego do planejamento estratégico é limitado caso não seja aplicado de modo crítico reflexivo e se aproximará mais do planejamento funcional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da inegável complexidade regional e cultural das redes municipais de ensino, e suas estruturas no interior do Amazonas, pode-se inferir respondendo ao objetivo geral quanto a problemática do analfabetismo, que a reflexão sobre o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão educacional na busca de desenvolver práticas pedagógicas eficientes, com foco no projeto de leitura e escrita realizados nas escolas municipais de Tabatinga- AM, ocorrem conforme as definições teóricas da área de gestão escolar e administração, porém adaptados a cultura local e regional, possibilitando a garantia e melhoria na qualidade do serviço público a que se propõe no âmbito municipal. Sendo uma alternativa para suprir as demandas da Educação, tendo em vista um papel fundamental no processo decisório, imprescindível para o desenvolvimento de planos de ação na agenda pública, seus desdobramentos das estratégias em metas para uma administração competente e bem-sucedida na instituição.

Deste modo, atingiu-se aos objetivos específicos de examinar a aplicabilidade do planejamento estratégico na gestão educacional, refletindo em sua importância para as práticas pedagógicas e metodológicas do planejamento escolar. Analisando os resultados alcançados mediante o monitoramento e avaliação da coordenação do ensino fundamental. Pode-se descrever as ações do projeto de Leitura Escrita nas escolas públicas, onde formulou-se estratégias e implementou-se por meio das metas, planos e processos alinhados, monitorados pela equipe pedagógica constantemente comunicando pontos positivos e negativos revendo-os por feedback as partes interessadas.

Com a análise dos resultados alcançados do projeto mediante o monitoramento e controle, houve resposta satisfatória às demandas dos atores envolvidos nesse contexto, de forma a ter legitimidade e efetividade nas operações de modo significativo respondendo com práticas pedagógicas pertinentes aos seus objetivos.

Como proposta apresenta-se o desafio de realizar novas pesquisas, novos olhares sobre o uso do planejamento estratégico como uma ferramenta de Gestão Educacional. Assim, com clareza de visão e o real diagnóstico dos estudantes inseridos no ambiente, onde são compostos por diversas forças externas e internas, em constante mutação. Tem-se possível a compreensão do mesmo, sendo garantida a construção e condução de uma trajetória de sucesso. Propiciando um novo entendimento de como operam o estado e o governo, na dimensão municipal e de como você, individualmente ou coletivamente, pode atuar para influir nas decisões e ações públicas. Implicam no estabelecimento do processo dialógico, possibilitando competências e habilidades para o exercício profissional do gestor público.

AGRADECIMENTOS

A Deus por nos conceder chegar ao fim da caminhada com êxito, e aos tutores e coordenadores do curso, ao IFAM pela oportunidade ofertada e a Secretaria de Educação, Coordenação do Ensino Fundamental de Tabatinga pela gentileza de nos receber e conceder o campo da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30f. Trabalho de Administração- Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB)

ANTUNES, A. **Aceita um Conselho? Como organizar o colegiado escolar**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ARAUJO, U.F. **Escola, Democracia e a Construção de Personalidades Morais**. Campinas, 2005. Disponível em: <<http://www.uspleste.usp.br/uliarau/artusp.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018

BAPTISTA, M.V. **O planejamento estratégico na pratica profissional cotidiana**. IN **Serviço Social e Sociedade**. nº47, p -110-119l, abr.1995.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio - linguagens, códigos e suas tecnologias**. Brasília: MEC, 1998.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de Outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituição/constituição.htm>. Acesso em: maio de 2018.

_____. Lei nº 9.394, de 26 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: maio de 2018.

CAPACITAÇÃO, em Serviço Social e Política Social Módulo 5: **Intervenção e Pesquisa em Serviço Social** – Brasília – Unb, Centro de Educação Aberta, Continuada, a Distância, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELORS, J. (Org) **Educação, um tesouro a descobrir**. 2. ed. São Paulo. Cortez; Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

DRUCKER, P.F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

_____. **Introdução à administração**. 3a. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília, DF: Liber Livro, 2006b.

LEAL, T. F. **Intencionalidades da avaliação na língua portuguesa**. Em Silva, J. F.; Hoffmann, J. & Esteban, M. T. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas em diferentes áreas do currículo**. Porto Alegre: Ed. Mediação, 2003, pag. 19-31.

LIBÂNEO, J.C. **Gestão e organização da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo. Curitiba: 2009. _____ **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In. Em Aberto, Brasília, v.17. n.72, p 11-33 fev./jun. 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MATUS, C. **Estratégias Políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____. **O Método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

_____. **El plan como Apuesta**. Revista PES, nº2, p.59, 1993.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** – São Paulo: Atlas, 1999.

RUA, M.G. **Políticas Públicas**. 3 ed. rev. atua. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC (Brasília): CAPES: UAB, 2014.

SILVA, V. M. T. **Leitura Literária & outras Leituras**. 1. ed. BH: Atlas, 2009.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999

OLIVEIRA, D.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição, São Paulo: editora Atlas, 2001.

WILDAVSKY, A. **Implementation**. Berkeley: University of California Press, 1979.