****

**SUPERVISÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA SEDUC – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ESCOLAS**

Lêda Maria Sousa Tôrres de Oliveira /UEMA[[1]](#footnote-1)

**RESUMO**

O presente artigo apresenta fundamentos, conceitos e princípios do planejamento estratégico educacional que podem ser aplicados pela SEDUC – Secretaria de Estado da Educação, via Supervisão de Gestão Escolar- SUAGE, que trabalha com as escolas da rede estadual, mediando-as, tendo como objetivo o pensar para uma visão estratégica, de forma a ser um facilitador da construção de um planejamento estratégico em uma instituição educacional, em que foi utilizada pesquisa qualitativa e descritiva, bibliográfica e documental. A escolha do tema deveu-se à experiência profissional da autora na SEDUC e na SUAGE e, por constatar a necessidade de nas escolas da rede haver um planejamento estratégico que as norteie, onde se lida diretamente com a comunidade escolar, com o próprio MEC, com secretarias municipais de educação e outros. O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização para obter melhor desempenho em suas ações. O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o gestor educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino, iniciado pelo sistema. Como não acontece um planejamento estratégico nas escolas, apenas a proposta pedagógica, diante desse contexto, questiona-se o seguinte: como implementar um Planejamento Estratégico para viabilizar as ações planejadas da Secretaria de Educação direcionadas para as escolas da rede, papel realizado por esta supervisão – SUAGE? Sugere-se ser possível que a existência do Projeto Político Pedagógico atualmente, seja um dos primeiros passos para o Planejamento Estratégico que efetive as principais ações na instituição escolar, visando melhor atuação na visão de uma gestão democrática.

**Palavras – chave:** Gestão Escolar. Planejamento Estratégico. Secretaria da Educação.

**1 INTRODUÇÃO**

A gestão estratégica na educação depende de gestores com visão holística, pessoas com capacidade de enxergar o todo e as partes ao mesmo tempo. Não é fácil desenvolver um pensamento estratégico quando se está com o tempo tomado com os problemas do dia a dia.

A proposta metodológica deste trabalho de pesquisa, da temática Supervisão da Gestão Escolar da SEDUC – Planejamento Estratégico para as Escolas, é apresentar os fundamentos, conceitos e princípios do planejamento estratégico educacional que podem ser aplicados a qualquer tipo e tamanho de escola atendida pela SEDUC – Secretaria de Estado da Educação, através da Supervisão de Gestão Escolar- SUAGE, departamento que trabalha diretamente com as escolas da rede estadual, fazendo essa mediação.

Será refletido sobre suas finalidades e como elaborar o planejamento estratégico para uma unidade de ensino, bem como indicar as ferramentas de gestão que apoiam o planejamento estratégico educacional, com foco nas escolas da rede do estado. O importante desta pesquisa é atender à expectativa de que, o exercício de pensar estrategicamente passe a ser parte integrante da sua atuação como gestor, melhorando o desempenho de suas equipes e elevando a qualidade de sua escola.

O foco deve está no sucesso escolar como resultado da efetiva gestão educacional. Esse sucesso é evidenciado não apenas pelos indicadores de avaliações em larga escala, mas também pelo próprio aluno, em sua cidadania crítica e participativa e em sua realização como indivíduo. Um ser humano que aprendeu a aprender, a ser, a conhecer, a conviver e a fazer, como define Jacques Delors em Educação: um tesouro a descobrir, ele é capaz de processar a educação em todas as suas nuances.

Vive-se em um país em pleno desenvolvimento, onde o cenário econômico, histórico, político e cultural influencia fortemente os órgãos reguladores e legislativos do setor educacional. Nesse contexto, percebe-se que a Educação tem sido foco de crítica em diferentes meios de comunicação e da gestão escolar. O Ministério da Educação – MEC – percebendo a necessidade de mudanças vem promovendo meios de repensar a forma de estruturar os processos administrativos e pedagógicos, visando garantir o sucesso escolar do alunado.

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa e descritiva, bibliográfica e documental em várias bases de dados que a fundamentaram. A escolha do tema deveu-se à experiência profissional da autora na SEDUC e na SUAGE e, por constatar a necessidade de nas escolas da rede haver um planejamento estratégico que as norteie, onde se lida diretamente com a comunidade escolar, com o próprio MEC, com secretarias municipais de educação e outras instituições e repartições relacionadas com a educação.

O tema escolhido também tem a ver com o trabalho naquela instituição, diretamente com gestores, alunos, com o próprio MEC, com as escolas, com os professores, com a comunidade, com secretarias municipais de educação e outras instituições e repartições relacionadas com a educação, tendo como objetivo o pensar para uma visão estratégica, de forma a ser um facilitador da construção de um planejamento estratégico em uma instituição educacional. O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e consequentemente um melhor resultado em suas ações. Com efeito, a gestão estratégica depende de visão estratégica, o que significa realizar, diariamente, o exercício de enxergar o todo e as partes de um cenário que está em transformação.

O planejamento estratégico na gestão pública compreende que gerir é mais amplo e profundo do que administrar, pois, além de planejar, organizar, controlar e avaliar, também engloba a busca e a implementação de inovações e de melhorias nos processos da educação, no caso. Com base nessa perspectiva, traz-se à realidade de que não é bem o que acontece nas escolas da rede estadual, uma vez que se baseando em fatos cotidianos no trabalho da Supervisão de Gestão Escolar, diretamente com as escolas, o que se pode afirmar, é que na rede estadual do Estado do Maranhão, existe o Projeto Político Pedagógico, na condição de Proposta Pedagógica, e não um Planejamento Estratégico propriamente dito.

Diante desse contexto, questiona-se o seguinte: como instituir um Planejamento Estratégico para viabilizar as ações planejadas da Secretaria de Educação direcionadas para as escolas da rede, papel realizado por esta supervisão – SUAGE? .

Para melhor compreender o tema dado, é preciso compreender-se alguns conceitos como Planejamento, estratégias e competitividade dentro da gestão educacional na Secretaria de Estado da Educação - SEDUC.

O artigo foi estruturado em cinco partes, a saber: depois da introdução, a primeira parte trata das origens do planejamento estratégico, a segunda discorre acerca dos conceitos e definições de termos relacionados ao planejamento estratégico; a terceira fala da importância e etapas do planejamento estratégico na Supervisão de Gestão Escolar para o crescimento das escolas da rede; a quarta parte discorre sobre os elementos do Planejamento Estratégico no trabalho da SUAGE; e por fim, as considerações finais que apontarão alguns itens relevantes em todo o trabalho de pesquisa e sua contribuição na educação do estado.

E por fim, conclui-se que em relação ao Planejamento Estratégico nas unidades escolares, não é uma realidade distante de acontecer, mas possível e factível, uma vez que já existindo o Projeto Político Pedagógico – PPP – significa dizer que os primeiros passos para um Planejamento Estratégico, foram delineados e alguns já estão em execução, cujo sentido é melhorar a qualidade do ensino ministrado nas escolas da rede estadual e consequentemente, implica sua importância nas demais de âmbito municipal.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações vivem uma era caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redeﬁnições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva. Nossa sociedade está cada vez mais baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia. Para tanto, é essencial que os gestores utilizem processos de gestão mais modernos na tomada de decisão, de forma analítica, munidos de uma visão estratégica e empreendedora. Desta forma, o domínio de algumas ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a ﬁm de que as demandas do mercado competitivo possam ser atendidas e os resultados organizacionais, alcançados.

A escola precisa ser projetada para atender aos anseios da sociedade e às tendências apontadas pelo cenário mundial vigente. E como o foco deste trabalho é propor a instauração do planejamento estratégico para as escolas, podem-se fazer reflexões sobre os pilares para a educação do século XXI, que sustentam hoje o repensar da educação à luz de Jacques Delors (1998): aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

Algumas noções acerca do Planejamento Estratégico segundo Delors (1998) são importantes conhecer-se por que:

Na educação terá como fundamentos a compreensão, o descobrir do conhecimento, é preciso aprender o novo, reinventar o presente para planejar o futuro. É indissociável do aprender a conhecer, o fazer não é puramente instrumental. Compreender o outro, desenvolver a percepção da interdependência, administrar conflitos e participar de projetos de cooperação. O aprender a ser abrange o desenvolvimento integral da pessoa: inteligência, sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade, pensamento autônomo e crítico, imaginação, criatividade, iniciativa, etc. (1998).

Convém notar que a sociedade passa por constantes mudanças, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social, uma sociedade de futuro inovador que tem exigido relevantes modificações no modelo de vida da população. Por conta disso, a escola também não pode ficar à margem desse processo de transformação e inovações, que acontecem cotidianamente.

Faria (1994, p.73) sustenta que “planejamento é um processo que impõem a necessidade de fazer no presente as escolhas para as ações do futuro. Que em síntese é definir, com antecedência, o que se vai fazer”.

Como se pode perceber, planejamento é o ato de antecipar-se. É a definição prévia de como a situação que se vai enfrentar será conduzida, obtendo uma análise das perspectivas futuras da organização, caracterizando as tendências, problemas, oportunidades e ameaças que envolvem o cenário em que se está inserido, permitindo assim providências e ações prévias em relação aos problemas que levam ao planejamento.

Segundo Colombo (2004, p.33), o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”.

Isso significa dizer que nenhuma instituição pode desenvolver suas atividades sem o seu planejamento e, o estratégico com especialidade, visto que o gestor que utiliza deste tipo de planejamento tem visão estratégica e de buscar o melhor para a sua gestão.

Nesse sentido é possível afirmar que “as instituições educacionais cada vez mais percebem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente, no qual muitas vezes, reflete na sobrevivência da própria instituição” (MEYER, 1991).

Compreende-se que nenhuma repartição pública sobrevive sem a prática do planejamento, ainda mais quando se trata de educação. O planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da Instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, atuando nos níveis: estratégicos, táticos e operacionais.

Nessa perspectiva o planejamento pode ser compreendido como o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo ou um grupo e, mesmo uma unidade de trabalho ou uma organização, buscarão no futuro (BATEMAN, 2006, p. 117).

Para construir o planejamento estratégico, o gestor da escola deve realizar um diagnóstico concreto da instituição, levando em consideração todas as atividades realizadas por todos os envolvidos. Vale destacar que o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite perceber a realidade da escola, por meio de um bem executado processo de avaliação e, a partir daí, se criar um referencial futuro, com base nas mudanças que precisem ser feitas.

O Planejamento Estratégico já muito utilizado na Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, nos demais departamentos, é essencial principalmente para orientar aos gestores das unidades de ensino para buscar atingir as metas programadas. Este ainda não tem é nas escolas da rede estadual e, como mencionado, há apenas o Projeto Político Pedagógico em algumas escolas, muitos deles descontextualizados, fora dos verdadeiros propósitos educacionais, ou mesmo, pagos para serem elaborados.

A escola, pública ou privada, é uma organização que precisa de gestão/administração. A gestão pode ser entendida como um conjunto de métodos e ferramentas para a realização de algo.

Paro (2010, p.19), contribui para a nossa reflexão quando afirma que as colocações sobre:

(...) o problema de administração escolar, no Brasil, tendem a se movimentar entre duas posições antagônicas: de um lado, a defesa dos procedimentos administrativos na escola (...) dos princípios e métodos desenvolvidos e adotados na empresa capitalista; de outro, a negação da necessidade e conveniência da própria administração na situação escolar.

É importante lembrar que o planejamento estratégico deve considerar sempre a realidade dos contextos, como a escola administra tudo isso, e a partir de Paro (2010), compreender que os princípios administrativos, na verdade, são aplicáveis nas organizações de modo geral, mas que devem ser adaptados a cada situação específica. A gestão escolar precisa buscar a melhor maneira de entender sua missão e seu modo operante.

Segundo Baptista (1995), o planejamento participativo é uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais: uma modificação do modo de apreender a realidade, o vislumbramento de um horizonte multidimensional, a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo.

Para Luck (2001, p.32):

O planejamento participativo é baseado nos princípios democráticos, cuja característica principal é a participação de todos os membros da comunidade escolar nos processo decisórios da escola. O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer o as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar.

As características entre o planejamento estratégico e participativo são distintas, já que o participativo envolve a colaboração do Diretor, dos professores, alunos e funcionários da escola. Por sua vez, o estratégico é concentrado em uma única pessoa, geralmente na figura do gestor para toda a escola.

**2.1 Breve histórico do Planejamento Estratégico**

Desde os primórdios da humanidade, que o homem percebeu a necessidade de se preparar para enfrentar as inúmeras situações adversas e, descobriu que pensar primeiro antes de agir, só aumentava suas chances de obter êxito e de aproveitar melhor os recursos que lhes eram disponíveis, considerando que o planejamento é tão antigo quanto à história do homem, configurando-se com isso, que planejar não é coisa do homem moderno (FARIA, 1994).

Há muito tempo que se trata de Planejamento Estratégico na Gestão Pública, reportando aos meados da Revolução Industrial como grande marco na evolução da administração de empresas, nas características básicas desse período, relacionadas à aplicação de energia e indústria, o domínio do capitalismo e o advento das tecnologias.

Ressalte-se que com a Revolução Industrial, muitas mudanças na estrutura econômica da sociedade, englobaram as relações de produção, depois modificadas, surgindo assim a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia em larga escala.

Entre o final do século XIX e XX, citem-se alguns pensadores importantes que influenciaram o modo de gerir as empresas, como: Fayol, Taylor, Ford, Weber, Drucker, George Siemens entre outros, que sugeriram como ferramenta de gestão, o planejamento estratégico, que coincide também com a atuação do Estado, cuja ferramenta foi derivada da estratégia militar, desenvolvida na II Guerra Mundial, e tal aparato servia para levar vantagens sobre seus inimigos (MAXIMILIANO, 2004).

De acordo com Maximiliano (2004, p.161): “O conceito de estratégia surgiu da guerra, em que seus objetivos eram superar os inimigos, seus concorrentes. A definição de Aristóteles seria obter vitória, vitória sobre o oponente.” Contudo, é importante compreender que as estratégias são elementos indispensáveis na estruturação do planejamento estratégico, principalmente quando se trata da educação.

Um planejamento estratégico prescinde essencialmente de estratégias inovadoras, relevantes e dinâmicas para que a instituição possa acompanhar os desafios que acontecem a todo momento no planeta, é inevitável ignorar tamanhas mudanças, daí, também reconhecer-se a flexibilidade do Planejamento, como também uma das estratégias vitais para a efetivação do mesmo.

**2.2 Alguns conceitos e definições de termos relacionados ao planejamento estratégico**

Conforme Colombo (2004, p.17), o planejamento abrange a identificação, a análise e a estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, considerando suas políticas e recursos disponíveis. Considera-se que o planejamento possui elementos que o efetivem, como: a *previsão* que se constitui em analisar e verificar quais situações poderão ocorrer no futuro, vislumbrando uma série de fatos e de probabilidades, ou melhor, fazer conjecturas a respeito de algo.

O *plano*, por sua vez, afirma ainda a autora, é a consolidação, por meio de um documento formal, dos dados desenvolvidos no planejamento.

Neste contexto, há três tipos de planejamento:

O *estratégico* é voltado para decisões estratégicas, cujos objetivos são em longo prazo, mas que impactam na instituição como um todo. O planejamento *tático* refere-se à otimização de determinada área, derivando dos objetivos e das estratégias concebidas no planejamento estratégico. Este, por sua vez, contempla os recursos disponíveis, os prazos e os respectivos responsáveis pelas ações. E, por fim, o *operacional,* aborda, em detalhes, os procedimentos que serão utilizados (COLOMBO, 2004).

Entende-se por estratégia, segundo Colombo (2004) , como o conjunto de decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando a instituição para construir seu futuro, perante o ambiente que está inserido. Convém salientar que as estratégias existem para potencializar o desempenho da organização, superior à média, criando uma posição exclusiva, competitiva e sustentável ao longo do tempo.

Compreende-se que as estratégias viabilizam o andamento da escola, no caso, já mencionado. E, para completar, é mister que se entenda também a competitividade, que existe para atender as necessidades e as expectativas dos envolvidos e da sociedade.

Vale lembrar que por muito tempo, as instituições de ensino, conviveram por muito tempo com um ambiente confortável não competitivo, pois, a procura era maior do que a oferta, gerando alta rentabilidade dessas organizações. Hoje, existe a competitividade nas instituições de ensino, pois o processo estratégico é o incentivador para o alcance rumo à vantagem competitiva, porque a escola tem competências para atuar nessa perspectiva.

Há muito que a escola pública não impera na sociedade, hoje existem as escolas privadas que pela sua competividade, superam as escolas públicas sobre uma variedade de fatores, como a qualidade, a própria competitividade.

**2.3 Elementos do Planejamento Estratégico**

Ao se tratar de Planejamento Estratégico, considerem-se os seguintes elementos fundamentais na sua estruturação: primeiro, há necessidade de a instituição conhecer a sua realidade social, ampla por sinal, para poder adaptar-se nela, compreendê-la, principalmente quando está inserida num universo globalizado, marcado pela construção do conhecimento e respectivas mudanças contínuas. São condições externas que precisam coadunar-se com as condições internas da escola (COLOMBO, 2004).

A segunda condição é a análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e de ações locais, ressaltando que toda ação requer uma reação a curto, médio e longo prazo. A escola não pode ficar isenta dessas condições que lhe são inerentes.

Outro elemento é a exploração de alternativas de ação, levando em conta que nenhuma situação possui somente uma alternativa de solução. Muitas podem surgir, porém, só podem ser escolhidas aquelas que mais lhe apraz, que sejam mais consistentes e, mais duradouras e mais capazes de proporcionar transformações.

Outro componente importante desse processo é a aplicação de pensamento inovador e criativo. Isso quer dizer quanto um pensamento convencional não dá certo, busca-se alternativa inovadora e criativa, para fazer frente à orientação do futuro e da necessidade de transformação da escola.

Muitos são outros elementos estruturantes de um planejamento estratégico que podem enriquecê-lo, mas a priori, somente estes farão parte deste estudo. Foi preferido descrever abaixo sobre a Supervisão de Gestão Escolar, dentro do contexto da Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, que seu trabalho é focado na realidade das escolas da rede estadual de ensino.

**2.4 Planejamento Estratégico e Planejamento Participativo**

Considerando a importância que se tem de conhecer a Supervisão de Gestão Escolar uma secção da Secretaria de Educação, conhecida como supervisão, SUAGE, ressalte-se que é preciso saber sobre o planejamento estratégico e participativo. O planejamento estratégico é “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro” (LÜCK, 2001).

E continua a autora a dizer que planejamento participativo “visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer o as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar”.

Apesar de aparentar alguma semelhança, suas características são distintas. O planejamento participativo envolve todos os segmentos da escola, enquanto o estratégico cabe a uma única pessoa, no caso, o gestor.

Dando prosseguimento ao objeto deste item, a SUAGE, convém ressaltar que as necessidades da escola que dependam de providências da Secretaria de Educação, são levadas pelo gestor ou pessoas indicadas por ele para que se faça a interlocução desta com a rede.

A Secretaria Estadual de Educação – SEDUC – consciente da sua função diante da sociedade e do compromisso em promover uma educação de qualidade no Estado do Maranhão, faz a adesão e implantação de Programas da esfera Federal, como também, planeja e implanta seus programas e Ações nas escolas públicas estaduais, visando uma gestão bem melhor e aprendizagens significativas na vida dos alunos (GUIA DO GESTOR DE GESTÃO ESCOLAR, MA-2014).

Nesse sentido, promover esses Programas e Ações é o reconhecimento de que a educação se constitui como direito fundamental e essencial aos seres humanos. Diversos são os documentos que corroboram com tal afirmação, como a Lei das Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, afirma ainda que “é direito de todos os cidadãos, o acesso à educação básica” endossada pela Declaração Universal dos Direitos Humanos que estabelece que “toda pessoa tem direito à educação” (GUIA DO GESTOR DE GESTÃO ESCOLAR, MA-2014).

E, a SUAGE, na condição de Supervisão de Gestão Escolar que trabalha diretamente com os programas mencionados e com os gestores de escolas, resume-se sobre o seu trabalho em geral, como mediadora entre SEDUC e escolas.

**3 O QUE É A SUAGE – SUPERVISÃO DE GESTÃO ESCOLAR**

**3.1 Caracterização da área abordada**

A Supervisão de Gestão Escolar/SUAGE é um setor da Secretaria Adjunta de Ensino/SAE, que compõe a Superintendência de Gestão Educacional/SUPGE, juntamente às Supervisões: de Inspeção Escolar/SIE, de Normas/SUNO e Supervisão de Biblioteca Escolar/SUBE. Está localizada no prédio da SAE, à Rua das Figueiras s/n bairro São Francisco, CEP 65076-150, São Luís - MA.

Atualmente é composta por uma Supervisora, cargo comissionado, e mais dezesseis professores/técnicos lotados na referida Supervisão, entre funcionários efetivos do estado, como alguns contratados, diversificadas as atribuições de cada um.

Anualmente no mês de dezembro é realizada reunião de avaliação do ano que findou e planejamento das ações para o ano seguinte. Este plano tem por objetivo apresentar as ações e programas pertinentes à área da gestão escolar, a serem desenvolvidas pela SUAGE no período de janeiro a dezembro do ano em curso, apontando objetivos, metas, metodologia e cronograma de execução.

A orientação do trabalho realizado por essa Supervisão fundamenta-se nos princípios da gestão democrática e participativa, da articulação e cooperação técnica de acordo com o Regime de Colaboração, que deve ocorrer entre os entes federados (União, Estados e Municípios). Sendo direcionada, prioritariamente, pelas demandas e diretrizes estabelecidas na Escola Digna no Eixo Gestão Educacional, via Superintendência de Gestão Educacional/SUPGE.

A atuação da SUAGE, junto às escolas públicas do Estado do Maranhão, tem grande relevância para os seus resultados e a qualidade dos serviços prestados por elas, pois cumpre um papel orientador das principais políticas educacionais que promovem a melhoria dos aspectos gerenciais e pedagógicos da escola. Portanto, torna-se imprescindível que a estrutura e a organização do trabalho ofereçam condições (materiais e operacionais) à equipe técnica, para executar as ações de orientação, acompanhamento/monitoramento e avaliação, garantindo o atendimento na totalidade de sua abrangência.

O objetivo geral deste Planejamento é gerenciar os processos de implementação, monitoramento e avaliação das ações e políticas públicas de Gestão Escolar, de forma integrada e participativa no Sistema Público de Ensino do Maranhão; seguido dos objetivos específicos, por área trabalhada, como:

O Programa CAIXA ESCOLAR, tem como finalidade, viabilizar recursos financeiros para manutenção de todas as escolas, assim como orientação fiscal, administrativa, pedagógica e financeira.

O COLEGIADO ESCOLAR fortalece a gestão democrática através da participação dos segmentos nas decisões da escola, no âmbito administrativo, pedagógico e financeiro, promovendo eleições diretas para os Colegiados Escolares.

PDDE INTERATIVO, de estância federal, objetiva apoiar as coordenações dos programas que compõem o PDDE Interativo, através da geração de senhas, acesso e informações técnicas da plataforma on-line do MEC, a partir de um cadastro nacional, cuja plataforma possui acesso restrito ao pessoal autorizado pela SEDUC, como coordenadora do Programa e da SUAGE e, aos gestores.

PDE ESCOLA, também federa, visa fortalecer a autonomia da Gestão das Escolas, orientando-as na elaboração do Plano de Gestão, para melhoria dos resultados, com foco na aprendizagem dos alunos, seguindo a mesma linha do PDDE INTERATIVO.

PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR, federal, visa também valorizar as escolas públicas de educação básica, reconhecendo aquelas que se destacam por iniciativa e experiências inovadoras e exitosas de gestão escolar, com premiação nacional e internacional.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO faz orientar, subsidiar as escolas do sistema público estadual de ensino para elaboração/reelaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico, com vistas à unidade e organização das informações indicando caminhos para que a escola cumpra de forma democrática sua função social, possibilitando, assim, a melhoria de qualidade do ensino e formação da cidadania.

REGIMENTO ESCOLAR, visa orientar as escolas na implementação do Regimento Escolar, como instrumento de organização administrativa, pedagógica e disciplinar, favorecendo a melhoria do ensino e da aprendizagem.

CONSELHO DE CLASSE visa orientar a implantação dos Conselhos de Classe para acompanhamento e avaliação do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Segundo a metodologia da SUAGE, por ser um espaço de **articulação** das ações e programas com sustentação nas políticas públicas nacionais e estaduais, a serem desenvolvidas no ambiente escolar, cuja responsabilidade abrange as dimensões necessárias para criar condições adequadas ao alcance dos objetivos estabelecidos coletivamente, permitem aprofundar o trabalho da organização da escola com vistas ao exercício da autonomia em suas dimensões: **pedagógica, administrativa, institucional e financeira**.

Portanto, para atender demandas tão abrangentes e complexas, a equipe tem como metodologia na elaboração e execução de suas ações, o trabalho coletivo, seguindo princípios e orientações em suas práticas que valorizam a (ao):

* Visão compartilhada dos saberes pedagógicos e gerenciais;
* Articulação entre os programas e ações do setor e com outros setores;
* Acompanhamento sistemático das atividades planejadas nos programas e ações;
* Divisão do trabalho de forma equitativa e proporcional às demandas;
* Domínio conceitual de todas as ações e programas, por toda a equipe técnica;
* Reuniões periódicas de trabalho;
* Formação continuada nas ações e programas envolvendo todos os técnicos;
* Incentivo à formação contínua para a excelência do trabalho e crescimento profissional;
* Cultura do registro das ações desenvolvidas pelo setor;
* Realização do planejamento estratégico;
* Compromisso com a parceria na orientação das ações e programas junto às redes municipais.

Além desses programas e ações, a maior parte do tempo, os técnicos trabalham diretamente nas escolas, retornando à sede, para apresentação de relatórios e resultados do trabalho de cada professor/técnico.

(SUAGE, PLANO DE AÇÃO, 2016)

Há também as **AÇÕES INTERSETORIAIS**

Os desafios que estão postos para o Maranhão conquistar avanços em seu desempenho educacional, exigem esforços e estratégias que potencializem planos e ações com sustentabilidade nas escolas, tornando a gestão escolar, dentro de uma perspectiva democrática e participativa, protagonista nesse processo, pois será o fio condutor dos planos e das práticas que promoverão as mudanças que se fazem necessárias. Portanto, é imprescindível que os setores se articulem e potencializem suas ações ao darem suporte técnico às escolas, quanto ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos projetos e ações nelas inseridos. Nesse sentido, a SUAGE se propõe a construir práticas organizacionais numa visão *interssetorial*, rompendo com a fragmentação e/ou burocratização dos processos educacionais, favorecendo a autonomia das escolas, a qualidade do ensino e a melhoria dos indicadores.

A implementação de um planejamento estratégico em todos os âmbitos da Secretaria de Educação, requer conhecimento de todos, que o planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição, rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, como, por que, quando, por quem e onde.

Num dado planejamento, todas as estratégias que podem contribuir para a estruturação e execução do Planejamento estratégico nas unidades de ensino, precisam ter foco e determinação, fatores que complementam o Planejamento Estratégico na SEDUC.

No fluxograma abaixo, apresentam-se algumas possibilidades de concretização dessas ações interssetoriais entre a SUAGE e demais setores da SAE/Secretaria Adjunta de Ensino.

Figura 1 – Fluxograma da SUAGE

**SAE**

**SUEB**

**SUPGE**

**SUPEMDE**

**SUBE**

**SUEF**

SUTES

**SUAGE**

**SUEM**

**SUAVE**

**SUNO**

**SIE**

SUC

Fonte: SUAGE, 2016

Segundo Alves (2011), as escolas/organizações vivem uma era caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redeﬁnições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva. Nossa sociedade está cada vez mais baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia. Para tanto, é essencial que os gestores utilizem processos de gestão mais modernos na tomada de decisão, de forma analítica, munidos de uma visão estratégica e empreendedora. Desta forma, o domínio de algumas ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as demandas do mercado competitivo possam ser atendidas e os resultados organizacionais, alcançados.

Nessa perspectiva, a SUAGE sempre levou às escolas esta visão inovadora, de transformação, pensando sempre no alunado, no professorado e na escola como um todo. Programas de estâncias federais como o PDDE e o PDE INTERATIVO, utilizam-se deste tipo de ferramentas, por serem em tempo real. O Programa SIAEP, da mesma forma.

Atualmente, a referida supervisão, tem trabalhado direto com as escolas, chegando os seus técnicos a cumprirem expedientes nas escolas de sua subordinação como técnico da SUAGE, fazendo um trabalho corpo a corpo com toda a comunidade escolar, inclusive levando as informações necessárias de cada escola para a SEDUC e vice versa.

Sabe-se que as escolas que já possuem seu Projeto Político Pedagógico interiorizarão com mais efetividade esta visão holística de Planejamento Estratégico, via Supervisão de Gestão Escolar – SUAGE.

**4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A metodologia aplicada neste artigo será qualitativa e descritiva, e a pesquisa de cunho bibliográfico e documental. Para fins de pesquisa e estudo, utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e a abordagem qualitativa, a qual propicia uma relação mais próxima entre pesquisador e as bases de informações, cuja escolha por esta abordagem se deu em função de que se achou como a forma mais adequada.

De acordo com Richardson (2000, p. 79):

“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”. E acrescenta que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema [...]”.

O trabalho aqui proposto foi desenvolvido a partir de uma pesquisa essencialmente bibliográfica, qualitativa, elaborada com materiais já publicados, constituídos principalmente de consultas a livros, material disponibilizado na Internet e bibliografia de autores que possuam obras relacionadas ao objeto de estudo e várias leituras como instrumento de coleta de dados.

**5. CONCLUSÃO**

Este estudo foi de relevada importância, uma vez que a sociedade nem sempre tem acesso a estas informações. Os objetivos propostos foram satisfeitos nesta pesquisa, enfatizando que foram positivos os resultados desta leitura e análise do material dado. Gerir é muito mais amplo do que se pode imaginar. Pois a exigência da atual sociedade obriga as instituições a cumprirem seu trabalho e, a SEDUC trabalha junto às escolas em todo estado, através de suas supervisões cada uma, com suas atribuições conferidas pela Direção Geral.

Articula-se para colaborar com o bom desempenho das escolas, ou seja, dos alunos. A Supervisão de Gestão Escolar nas suas ações buscou trabalhar diretamente com a realidade da escola. Falar quando os problemas estão distantes, é fácil, mas ver de perto, muda a concepção que se tem do que é uma escola e seu respectivo trabalho.

O trabalho sugere que sejam feitos planejamentos estratégicos em todos os âmbitos da SEDUC, considerando que sem esta ferramenta é difícil levar em frente de forma mais eficaz. Já que as Supervisões interagem com a SUAGE, cabe à mesma incentivar as regionais e as supervisões elaborarem seu planejamento estratégico.

Considerando a importância que tem o Planejamento Estratégico para instituir nas unidades de Ensino da rede estadual de escolas, convém lembrar que gerir é mais amplo e profundo do que administrar, pois, além, de planejar, organizar, controlar e avaliar, também engloba a busca e a implementação de inovações e de melhorias nos processos relacionados à instituição ou organização, identificando oportunidades e agindo preventivamente perante possíveis ameaças.

**ABSTRACT**

This paper presents fundamentals, concepts and principles of educational strategic planning that can be applied by SEDUC - State Department of Education via the Management Supervision Escolar- SUAGE, who works with the schools of the state, mediating them, aiming thinking for a strategic vision in order to be a facilitator of building a strategic planning in an educational institution, it was used qualitative and descriptive, bibliographical and documentary. The choice of subject was due to the professional experience of the author in SEDUC and SUAGE, and noted the need for the network of schools have a strategic plan that norteie where you deal directly with the school community, with the MEC itself, with municipal departments of education and others. The main objective of strategic planning is to develop strategies that will guide the organization for better performance in their actions. Strategic planning is an important management tool that helps considerably, the educational manager in its decision-making process in the search for more effective and competitive outcomes for the educational institution, initiated by the system. How does not happen a strategic planning in schools, only the pedagogical proposal before this context, it questions: how to implement a Strategic Plan to enable the planned actions of the Department of Education directed to the network schools, role performed by this oversight - SUAGE? It is suggested it be possible that the existence of the Pedagogic Political Project currently is one of the first steps for Strategic Planning efetive that the main actions in schools, to better performance in the vision of a democratic management.

**Key - words**: School Management. Strategic planning. Secretary of Education.

**REFERÊNCIAS**

ALVES, Janaina Ferreira. **Gestão de Pessoas** / Janaina Ferreira Alves - São Paulo: Grupo Ibmec Educacional, 2011.

BAPTISTA, Myriam Veras. **O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana**. IN: Serviço Social e Sociedade. no. 47, p-110-119, abr., 1995

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. São Paulo: Artmed, 2004.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Editora Cortez, 4ª edição. São Paulo, 1996.

FARIA, José Carlos. **Administração-Introdução ao Estudo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GUIA DE GESTÃO ESCOLAR, SEDUC – Secretaria de Estado da Educação, São Luís – MA: 2014.

LÜCK, Heloísa. et. al. **A escola do gestor participativa: o trabalho escolar**. 5. Ed. São Paulo, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de Trabalho em Equipe**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2004.

MEYER JR., Victor**. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias.** In: Temas de administração universitária. Florianópolis: OEA/NUPEAU/ UFSC, 1991.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 7 ed. São Paulo: Ática, 2003. (Cap. IV: Gestão da escola pública: a participação da comunidade, p. 39-70 e Cap. VII: Gestão da escola pública: alguns fundamentos e uma proposta, p. 107-114).

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.

SUAGE, PLANO DE AÇÃO, São Luís/MA. SEDUC – 2016

1. **Lêda Maria Sousa Tôrres de Oliveira** – Licenciada em Letras pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA); pós-graduada em Especialização em Tecnologia da Educação (PUC/RJ); pós-graduada em MBA em Gestão Escolar (IBMEC/RJ); pós-graduanda em Gestão Pública (UEMA). E- mail: ledaeprosa@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)