



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO - SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
EDUCACIONAL PÚBLICA: Um Estudo nos  
Municípios de Presidente Sarney e Santa Helena -  
Maranhão - Brasil**

**WASHINGTON LUIS CONCEIÇÃO CARVALHO**

**Lisboa, março de 2025**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL  
PÚBLICA: Um Estudo nos Municípios de Presidente Sarney e  
Santa -Helena, Maranhão - Brasil**

**Washington Luis Conceição Carvalho**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão Pedagógica, sob a orientação do Professor José Maria de Almeida.

**Lisboa, março de 2025**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL  
PÚBLICA: Um Estudo nos Municípios de Presidente Sarney e  
Santa -Helena, Maranhão - Brasil**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação, na especialidade de Supervisão Pedagógica.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

---

**Lisboa, março de 2025**

## **Dedicatória**

A conclusão deste trabalho está muito além do que a finalização de um simples escrito, chegar até aqui é resultado de uma mistura de sentimentos e ações onde eu não conseguiria superar sozinho, por isto, dedico este feito a algumas pessoas que acreditaram em mim e me ajudaram a caminhar até aqui, primeiramente ao meu saudoso pai que não se encontra mais neste plano há dois anos, meu pai sempre acreditou que eu trilharia um caminho acadêmico e profissional de sucesso.

Dedico esta obra também a minha querida mãe, responsável por todo suporte e incentivo que precisei para chegar até aqui, assim como meu irmão Wesley que ofereceu muitas vezes um ombro amigo.

À minha esposa Andressa Laís e à minha filha Alessa Laís, dedico esta obra assim como dedico meu amor por vocês em todos os dias da minha permanência neste plano. Minha família é o meu propósito.

## **Agradecimento**

Gostaria, em primeiro lugar, de expressar minha profunda gratidão a Deus, cuja orientação e graça me guiaram durante toda essa jornada de pesquisa. Sua sabedoria e força foram fundamentais para superar os desafios e alcançar os objetivos propostos neste estudo.

À minha querida família, que esteve ao meu lado com amor, apoio e compreensão em todos os momentos. Vocês foram minha fonte de inspiração e motivação, incentivando-me a seguir em frente mesmo diante das dificuldades. Sem o apoio incondicional de vocês, esta conquista não seria possível.

À prefeita Valéria Castro de Presidente Sarney, expresso minha sincera gratidão por proporcionar esta oportunidade única de realizar meu sonho de obter o mestrado em educação. Seu apoio e confiança foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo, permitindo-me contribuir para o avanço da educação em nossa comunidade.

Ao professor mestre Marcos Borges, pelo incentivo constante e expertise foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Sua dedicação e comprometimento foram essenciais para o sucesso desta pesquisa.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, meu mais profundo agradecimento. Suas colaborações, orientações e encorajamentos foram fundamentais para o sucesso deste projeto.

## **Epígrafe**

"O planejamento é a ponte que liga o presente ao futuro,  
e a educação é a chave para atravessá-la com sucesso."

Autor desconhecido

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, ambos situados na Baixada Maranhense, Maranhão, com foco nos desafios enfrentados pelos gestores e o impacto dessa gestão na qualidade da educação oferecida. A hipótese central foi a de que a implementação eficaz do planejamento estratégico está diretamente relacionada à melhoria da qualidade educacional, influenciando positivamente a gestão de recursos, as políticas educacionais e o desempenho dos alunos. A pesquisa envolveu entrevistas com gestores e educadores, observações nas secretarias de educação e análise de documentos municipais, como os planos de ação e os relatórios de gestão educacional. Os resultados mostraram que, embora existam planos estratégicos formais em ambos os municípios, a aplicação prática desses planos é limitada por vários desafios, como a falta de capacitação dos gestores, a resistência à mudança, a escassez de recursos financeiros e uma infraestrutura escolar precária. A pesquisa também destacou que fatores socioeconômicos, como as condições de vulnerabilidade das comunidades locais, impactam diretamente a eficácia do planejamento estratégico na melhoria do ensino. Os gestores educacionais enfrentam dificuldades em alinhar as metas estratégicas com as necessidades reais das escolas, o que compromete os resultados acadêmicos. Por fim, a pesquisa propôs recomendações para aprimorar a implementação do planejamento estratégico, como a capacitação contínua dos gestores e professores, investimentos na infraestrutura escolar e a adoção de um sistema de monitoramento e avaliação mais eficaz.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, gestão educacional, qualidade da educação, desafios educacionais, Baixada Maranhense.

## **Abstract**

This research aimed to investigate the implementation of strategic planning in public educational management in the municipalities of Presidente Sarney and Santa Helena, both located in the Baixada Maranhense region, Maranhão, focusing on the challenges faced by managers and the impact of this management on the quality of education provided. The central hypothesis was that the effective implementation of strategic planning is directly related to the improvement of educational quality, positively influencing resource management, educational policies, and student performance. The research involved interviews with managers and educators, observations in the education departments, and document analysis, such as action plans and educational management reports. The results showed that, although formal strategic plans exist in both municipalities, the practical application of these plans is limited by several challenges, such as a lack of training for managers, resistance to change, scarcity of financial resources, and poor school infrastructure. The research also highlighted that socio-economic factor, such as the vulnerable conditions of local communities, directly impact the effectiveness of strategic planning in improving teaching. Educational managers face difficulties aligning strategic goals with the actual needs of schools, compromising academic outcomes. Finally, the research proposed recommendations to improve the implementation of strategic planning, such as continuous training for managers and teachers, investment in school infrastructure, and the adoption of a more effective monitoring and evaluation system.

**Keywords:** Strategic planning, educational management, quality of education, educational challenges, Baixada Maranhense.

## Índice Geral

PARTE I.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE II.....	12
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.....	12
CAPÍTULO 1. ....	12
CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL .....	12
1.1 Definição e Importância do Planejamento Estratégico.....	12
1.1.1 Conceito de planejamento estratégico na gestão educacional. ....	13
1.1.2 Importância do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos educacionais. ...	15
1.2 Elementos do Planejamento Estratégico .....	17
1.2.1. Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). ....	19
1.2.2 Definição de missão, visão e valores na educação. ....	20
1.3 Modelos e Abordagens de Planejamento Estratégico.....	22
1.3.1 Modelo de Balanced Scorecard (BSC) aplicado à educação.....	23
CAPÍTULO 2. ....	26
DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA .....	26
GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA .....	26
2.1 Resistência à Mudança .....	26
2.1.1 Identificação das principais resistências encontradas pelos gestores educacionais ao implementar o planejamento estratégico. ....	28
2.1.2 Estratégias para lidar com a resistência à mudança e promover a aceitação do planejamento estratégico. ....	29
2.2 Falta de Capacitação Técnica .....	30
estratégico. ....	30
2.2.1 Necessidade de formação específica para os gestores educacionais em relação ao planejamento estratégico. ....	31
2.2.2 Programas de capacitação e treinamento disponíveis para promover competências em planejamento estratégico na gestão educacional. ....	32
2.3 Limitações de Recursos Financeiros .....	33

2.3.1	Impacto das restrições orçamentárias na implementação efetiva do planejamento estratégico.....	34
2.3.2	Alternativas para maximizar o uso eficiente dos recursos disponíveis na gestão educacional.....	35
2.4	Políticas Públicas Desarticuladas .....	36
2.4.1	Desafios decorrentes da falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais em diferentes níveis de governo.....	37
2.4.2	Necessidade de coordenação e integração entre políticas educacionais para garantir a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional pública.....	38
	CAPÍTULO 3.....	40
	IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO	40
3.1	Evidências Empíricas do Impacto do Planejamento Estratégico.....	40
3.1.1	Estudos que demonstram a relação positiva entre a implementação do planejamento estratégico e a melhoria da qualidade da educação.....	41
3.2	Mecanismos de Impacto do Planejamento Estratégico na Qualidade da Educação.....	42
3.2.1	Análise dos mecanismos pelos quais o planejamento estratégico influencia diretamente a qualidade da educação, como a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento contínuo dos resultados.....	43
3.2.2	Identificação de indicadores de sucesso que podem ser utilizados para avaliar o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, tais como taxas de aprovação, índices de evasão escolar e desempenho acadêmico dos alunos.....	44
3.3	Condições Necessárias para o Sucesso do Planejamento Estratégico.....	45
3.3.1	Discussão sobre as condições prévias que são necessárias para que o planejamento estratégico seja eficaz na melhoria da qualidade da educação, como o apoio da alta direção, o envolvimento da comunidade escolar e a disponibilidade de recursos adequados.....	46
3.4	Desafios e Limitações na Avaliação do Impacto do Planejamento Estratégico.....	47
3.4.1	Identificação de desafios e limitações comuns enfrentados na avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, como a dificuldade de atribuir causalidade direta entre as intervenções estratégicas e os resultados educacionais.....	48
3.4.2	Sugestões para superar esses desafios e aprimorar os métodos de avaliação do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional.....	49
	PARTE III .....	52
	ESTUDO EMPÍRICO .....	52
	CAPÍTULO IV - .....	52

METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
4.1. Introdução metodológica .....	52
4.2. Local da investigação .....	53
4.2.1 Abrangência ambiental da microrregião geográfica da baixada maranhense, região central .....	54
4.3. Sujeitos investigados .....	56
4.4. Instrumentos de recolha de dados.....	57
4.5. Instrumentos de análise de dados .....	58
4.6 Ética da pesquisa .....	60
4.7 Principais desafios da pesquisa.....	60
CAPÍTULO V .....	63
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUAS DISCURSSÃO .....	63
5.1 Contexto introdutório .....	63
5.2 Resultados e discussão das entrevistas semiestruturadas com a equipe da Secretaria de Educação do município de Presidente Sarney-Maranhão .....	64
5.4 Resultados e discussão das entrevistas semiestruturadas com a equipe da Secretaria de Educação do município de Santa Helena-Maranhão .....	89
5.5 Resultados e discussão das observações diretas nas secretarias de educação em Presidente Sarney e Santa Helena .....	113
5.6 Resultados e discussão das análises documental dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena.....	116
CAPÍTULO VI.....	121
CONCLUSÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO.....	121
6.1 Conclusões Finais .....	122
6.2 Linha futura de investigação .....	125
Referências Bibliográficas.....	127
APÊNDICE A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – Equipe Técnica as Secretaria de Educação) .....	133
APÊNDICE B Termo de Consentimento da escola .....	134
APÊNDICE C Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	135

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Resposta 1. Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município? .....	80
<b>Tabela 2.</b> Resposta 2. Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal? .....	82
<b>Tabela 3.</b> Resposta 3 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município? .....	85
<b>Tabela 4.</b> Resposta 4 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?.....	88
<b>Tabela 5.</b> Resposta 5 - De que forma as condições socioeconômicas locais têm influenciado a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?.....	92
<b>Tabela 6.</b> Resposta 6 - Qual é a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico em seu município? .....	96
<b>Tabela 7.</b> Resposta 7 - Com base em sua experiência, que recomendações você sugeriria para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional .....	98
<b>Tabela 8.</b> Resposta 8 - Quais diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do Planejamento?.....	101
<b>Tabela 9.</b> Resposta 1 - Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município?.....	104
<b>Tabela 10.</b> Resposta 2 - Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?.....	106
<b>Tabela 11.</b> Resposta 3 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?.....	109
<b>Tabela 12.</b> Resposta 4 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?.....	111
<b>Tabela 13.</b> Resposta 5 - De que forma as condições socioeconômicas locais têm influenciado a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?.....	114
<b>Tabela 14.</b> Resposta 6 - Qual é a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico em seu município? .....	118
<b>Tabela 15.</b> Resposta 7 - Com base em sua experiência, que recomendações você sugeriria para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão Educacional.....	121
<b>Tabela 16.</b> Resposta 8 - Quais diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento estratégico na gestão educacional?.....	124

## Lista de Abreviaturas e Siglas

SEMED	Secretaria Municipal de Educação
PE	Planejamento Estratégico
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
TCE	Dados do Tribunal de Contas
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
SWOT	Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
BSC	Balanced Scorecard
GED	Gestão Estratégica de Desempenho
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PEBC	Planejamento Estratégico Baseado na Comunidade

## PARTE I

### INTRODUÇÃO

#### Contexto introdutório

Este projeto de pesquisa tem como objetivo verificar o nível de incorporação e prática dos conceitos de planejamento estratégico pelas secretarias municipais de educação da região central da baixada maranhense, concentrando-se em dois municípios importantes na região quanto ao fator educação de qualidade, sendo eles: Presidente Sarney e Pedro do Rosário.

A região central da Baixada Maranhense é uma área de extrema importância geográfica e socioeconômica no estado do Maranhão. Localizada entre os rios Mearim, Itapecuru e Pindaré, esta região é caracterizada por uma vasta planície de inundação, com uma rica diversidade de ecossistemas, incluindo campos inundáveis, manguezais e florestas de várzea.

De acordo com Lima et al. (2019), a Baixada Maranhense é um dos maiores complexos de ecossistemas costeiros e estuarinos do Brasil. A região central, em particular, desempenha um papel crucial na sustentabilidade ambiental e na economia local. Os municípios de Pinheiro, Pedro do Rosário e Presidente Sarney estão estrategicamente localizados nesta área, próximos aos principais cursos d'água e às áreas de maior biodiversidade.

O planejamento estratégico na gestão educacional pública é um elemento crucial para o desenvolvimento e aprimoramento do sistema educacional em qualquer região. Na Região Central da Baixada Maranhense, localizada no estado do Maranhão, Brasil, o planejamento estratégico na gestão educacional pública desempenha um papel fundamental na busca pela melhoria da qualidade da educação e na promoção do desenvolvimento socioeconômico local.

No Brasil, a legislação educacional estabelece diretrizes e normas que orientam a gestão educacional, incluindo o planejamento estratégico. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, é o principal marco legal que regula o sistema educacional brasileiro. De acordo com essa lei, a gestão democrática e participativa é um princípio fundamental, o que implica a necessidade de um planejamento estratégico que envolva a comunidade escolar, os gestores, os professores e os demais atores envolvidos no processo educacional.

Segundo a LDB, o planejamento educacional deve ser elaborado de forma participativa, considerando as necessidades e peculiaridades locais, bem como os objetivos e metas estabelecidos para a melhoria da qualidade da educação. Além disso, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, estabelece metas e estratégias para o desenvolvimento da educação no país, as quais devem ser consideradas no planejamento estratégico da gestão educacional pública.

Os gestores da educação enfrentam uma série de desafios e responsabilidades que demandam formação técnica, habilidades administrativas e capacidade de formular e gerir políticas públicas educacionais. Segundo Oliveira (2016), a gestão educacional exige um conjunto diversificado de competências que vão desde o conhecimento técnico pedagógico até a habilidade política para articular ações e mobilizar recursos em prol da melhoria da qualidade da educação.

A Secretaria Municipal de Educação (SEMED) desempenha um papel fundamental na consolidação da cultura do planejamento estratégico (PE) no âmbito da gestão educacional. De acordo com Vasconcelos (2017), é por meio do planejamento estratégico que a SEMED pode estabelecer diretrizes claras e objetivos tangíveis para orientar a política educacional do município, envolvendo todos os atores relevantes no processo.

A literatura sobre a aplicação do planejamento estratégico na gestão pública tem demonstrado uma evolução dos conceitos e ferramentas originados no contexto empresarial para o contexto governamental, incluindo a gestão educacional (Silva, 2018). Esta abordagem estratégica tem sido adotada pelos governos federal, estadual e municipal como uma forma de promover uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

No entanto, há uma escassez de estudos específicos sobre a aplicação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal. Segundo Soares (2019), os gestores educacionais nem sempre estão preparados para enfrentar os desafios da gestão do sistema de ensino, o que ressalta a importância de investigar o grau de incorporação e implementação dos conceitos de planejamento estratégico nesse contexto.

Nesse sentido, o presente projeto de pesquisa visa analisar o nível de adoção e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense. Além disso, busca-se traçar o perfil dos gestores educacionais e contribuir com reflexões e instrumentos que possam aprimorar a compreensão e prática do processo de gestão educacional.

Diante desse contexto, questiona-se como as secretarias de educação da Baixada Maranhense têm conduzido seus trabalhos para garantir uma educação de qualidade, em conformidade com as normas legais do país. Nesse sentido, a utilização e interpretação dos resultados desta pesquisa será essencialmente qualitativa, utilizando métodos como pesquisa de campo, entrevistas e questionários fechados.

Em resumo, o planejamento estratégico emerge como um instrumento fundamental para a gestão educacional eficaz, direcionando as instituições de ensino para alcançar suas metas e objetivos, e promovendo a eficiência e eficácia na administração pública (Carvalho, 2017).

### **Justificativa**

A gestão educacional enfrenta desafios complexos e variados, especialmente em regiões com características socioeconômicas e geográficas específicas, como é o caso da Região Central da Baixada Maranhense, no estado do Maranhão. A eficácia das políticas educacionais e a qualidade do ensino dependem em grande parte da capacidade dos gestores educacionais em formular e implementar estratégias eficazes de planejamento. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender o grau de incorporação e aplicação do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal.

A pesquisa sobre o planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense é de suma importância por diversos motivos:

- **Melhoria da Qualidade da Educação** - O planejamento estratégico é um instrumento fundamental para promover a melhoria da qualidade da educação. Ao estabelecer objetivos claros e diretrizes consistentes, o planejamento estratégico possibilita uma gestão mais eficaz dos recursos educacionais, contribuindo para a promoção do ensino de qualidade.
- **Desenvolvimento Regional** - Uma gestão educacional eficiente e orientada para resultados pode contribuir significativamente para o desenvolvimento socioeconômico da região. Investimentos em educação de qualidade são essenciais para preparar os cidadãos para o mercado de trabalho e promover o crescimento econômico sustentável.
- **Fortalecimento da Gestão Pública** - O estudo do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal pode fornecer muitas contribuições para aprimorar a prática da administração pública. Ao compreender os desafios e as boas práticas relacionadas ao

planejamento estratégico na educação, os gestores públicos podem tomar decisões mais embasadas e eficazes.

Apesar da importância do tema, há uma lacuna na literatura acadêmica em relação ao planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal, especialmente em regiões como a Baixada Maranhense. Embora existam estudos sobre planejamento estratégico na gestão pública e na educação em geral, poucos se concentram especificamente na aplicação do planejamento estratégico em contextos municipais e regionais.

A presente pesquisa visa preencher essa lacuna ao analisar o grau de incorporação e implantação dos conceitos de planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense. Ao identificar os desafios, as boas práticas e as áreas de melhoria relacionadas ao planejamento estratégico na educação, esta pesquisa pode fornecer subsídios importantes para a formulação de políticas públicas e práticas de gestão mais eficazes.

Além do valor acadêmico, esta pesquisa também possui relevância prática para os gestores educacionais, as autoridades governamentais e outros atores envolvidos na gestão da educação municipal. Ao fornecer informações e análises sobre a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional, esta pesquisa pode orientar a tomada de decisões e a implementação de ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação na Região Central da Baixada Maranhense.

Em suma, a pesquisa sobre o planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense é relevante e oportuna, pois pode contribuir significativamente para a promoção da qualidade da educação, o desenvolvimento regional e o fortalecimento da gestão pública. Por meio da análise dos desafios e das boas práticas relacionadas ao planejamento estratégico na educação, esta pesquisa pode oferecer insights valiosos para aprimorar a gestão educacional e, conseqüentemente, o bem-estar da comunidade escolar e o desenvolvimento da região.

### **Motivos da pesquisa**

O desenvolvimento do tema de pesquisa sobre planejamento estratégico na gestão educacional pública na Região Central da Baixada Maranhense surge de uma convergência de motivos pessoais e profissionais, alimentados pela experiência do pesquisador na área da educação e na gestão pública. Ao longo de mais de cinco anos atuando na gestão educacional

e desenvolvendo planejamento estratégico para a educação pública, o pesquisador acumulou conhecimentos e vivenciou desafios que despertaram sua curiosidade e instigaram a investigação mais aprofundada sobre o assunto.

O pesquisador possui uma vasta experiência profissional na gestão educacional, atuando em diferentes cargos e responsabilidades ao longo dos anos. Essa experiência proporcionou uma visão ampla e detalhada dos processos e desafios enfrentados no cotidiano da gestão educacional, incluindo a importância do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos educacionais.

Durante sua trajetória profissional, o pesquisador teve a oportunidade de desenvolver e implementar planejamentos estratégicos para instituições de ensino público. Essa experiência prática permitiu compreender os benefícios e desafios do planejamento estratégico na gestão educacional, bem como sua influência na qualidade da educação oferecida.

Ao longo de sua jornada profissional, o pesquisador realizou reflexões constantes sobre as práticas adotadas na gestão educacional e os resultados alcançados. Essas reflexões o levaram a questionar aspectos específicos do planejamento estratégico na gestão educacional e a identificar lacunas de conhecimento que precisavam ser exploradas mais a fundo.

Além de sua experiência na gestão educacional, o pesquisador também atua como professor de gestão em uma instituição de ensino superior e médio na região central da baixada maranhense. Essa dupla vivência como gestor e educador proporcionou uma perspectiva única sobre os desafios enfrentados no campo da gestão educacional e fortaleceu seu interesse em investigar o tema do planejamento estratégico.

Apesar de sua experiência e conhecimento prático, o pesquisador ainda possui muitas dúvidas e questionamentos sobre o planejamento estratégico na gestão educacional. Essas dúvidas refletem sua busca por um entendimento mais aprofundado do assunto, motivando-o a realizar uma pesquisa científica que possa contribuir para o avanço do conhecimento na área.

Em resumo, a motivação do pesquisador para desenvolver o tema de pesquisa sobre planejamento estratégico na gestão educacional pública na Região Central da Baixada Maranhense é alimentada por sua experiência profissional, sua atuação como professor de gestão e sua busca por respostas e soluções para os desafios enfrentados na prática da gestão educacional. Essa combinação de vivências pessoais e profissionais proporciona um contexto rico e estimulante para a realização da pesquisa.

## **Problemática**

A gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente a qualidade da educação oferecida às comunidades locais. Este contexto apresenta uma problemática complexa que necessita de investigação e análise detalhada para identificação de soluções eficazes. A seguir, serão apresentados alguns aspectos relevantes que delineiam a problemática da gestão educacional nesta região.

**Precariedade da Infraestrutura Escolar** - Um dos desafios enfrentados pela gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense é a precariedade da infraestrutura escolar. Segundo dados do Censo Escolar 2020, muitas escolas nesta região carecem de condições adequadas de infraestrutura, incluindo salas de aula adequadas, espaços para atividades extracurriculares, saneamento básico e acesso à água potável (INEP, 2020). Essa situação impacta diretamente o ambiente de aprendizagem e o bem-estar dos estudantes e professores.

Conforme aponta Soares (2018), a falta de infraestrutura adequada nas escolas pode comprometer a qualidade do ensino, dificultando o processo de aprendizagem e contribuindo para a evasão escolar. Portanto, é crucial abordar essa questão como parte do planejamento estratégico na gestão educacional, buscando investimentos e parcerias para melhorar a infraestrutura escolar na região.

**Desafios na Formação e Valorização dos Professores** - Outro aspecto relevante na problemática da gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense é a formação e valorização dos professores. Dados do Ministério da Educação (MEC) indicam que muitos professores nesta região possuem formação inadequada ou insuficiente para atender às demandas do ensino contemporâneo (MEC, 2020). Além disso, a falta de incentivos e condições de trabalho adequadas pode contribuir para a desmotivação e o alto índice de rotatividade entre os docentes.

Conforme ressaltado por Lima et al. (2019), a formação e valorização dos professores são aspectos fundamentais para a melhoria da qualidade da educação. Investir na capacitação profissional, oferecer melhores condições de trabalho e valorizar o papel dos professores na sociedade são medidas essenciais que devem ser consideradas no planejamento estratégico da gestão educacional.

**Baixos Índices de Desempenho Acadêmico** - Os baixos índices de desempenho acadêmico dos estudantes também representam um desafio significativo para a gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense. De acordo com dados do Sistema de

Avaliação da Educação Básica (SAEB), os resultados das avaliações de aprendizagem nesta região estão abaixo da média nacional, especialmente em disciplinas como Matemática e Português (INEP, 2020).

Conforme argumenta Filho (2017), os baixos índices de desempenho acadêmico refletem não apenas as deficiências do sistema educacional, mas também as desigualdades socioeconômicas e culturais presentes na região. Portanto, é fundamental desenvolver estratégias eficazes de intervenção pedagógica e apoio aos estudantes para enfrentar esse desafio e promover uma educação mais inclusiva e equitativa.

Escassez de Recursos Financeiros e Orçamentários - A escassez de recursos financeiros e orçamentários é outro aspecto importante que contribui para a problemática da gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense. Dados do Tribunal de Contas do Estado (TCE-MA) indicam que muitos municípios desta região enfrentam dificuldades financeiras e têm limitações orçamentárias para investir em educação (TCE-MA, 2020).

Como observa Carvalho (2019), a escassez de recursos financeiros pode impactar diretamente a capacidade dos gestores educacionais de implementar políticas e programas voltados para a melhoria da qualidade da educação. Portanto, é necessário buscar alternativas de financiamento e desenvolver estratégias de gestão eficazes para otimizar o uso dos recursos disponíveis.

Em resumo, a gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente a qualidade da educação oferecida às comunidades locais. A precariedade da infraestrutura escolar, os desafios na formação e valorização dos professores, os baixos índices de desempenho acadêmico dos estudantes e a escassez de recursos financeiros e orçamentários são aspectos que necessitam de atenção e intervenção por parte dos gestores educacionais e das autoridades públicas. A investigação desses desafios, por meio de uma abordagem fundamentada em dados e evidências, é essencial para orientar a formulação de políticas e práticas eficazes de gestão educacional na região.

Diante do contexto a indagação principal da pesquisa: *Como o planejamento estratégico é incorporado e implementado na gestão educacional pública municipal de Presidente Sarney e Santa Helena, situados na área Central da Baixada Maranhense e de que forma isso influencia a qualidade da educação oferecida às comunidades locais?*

Indagações de Apoio e Complemento:

1. Qual é o nível de integração do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional pública municipal?

2. Quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores educacionais na incorporação e implementação do planejamento estratégico nos municípios e como esses desafios impactam a qualidade da educação?
3. De que maneira a infraestrutura escolar precária, a formação e valorização inadequada dos professores, os baixos índices de desempenho acadêmico dos estudantes e a escassez de recursos financeiros e orçamentários afetam a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal?

Em suma, essas indagações são importantes porque fornecem uma estrutura analítica abrangente para a pesquisa, permitindo uma avaliação holística do planejamento estratégico na gestão educacional municipal na Região Central da Baixada Maranhense. Elas ajudam a identificar pontos fortes e fracos, desafios e oportunidades, e fornecem uma base sólida para recomendações e intervenções futuras.

### **Hipótese**

Considerando o contexto da gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense, onde se observam desafios significativos como infraestrutura precária, formação limitada de professores e baixos índices de desempenho acadêmico, é possível formular uma hipótese central para a pesquisa.

Como hipótese principal, a incorporação e implementação efetiva do planejamento estratégico na gestão educacional municipal na Região Central da Baixada Maranhense estão diretamente associadas à melhoria da qualidade da educação oferecida às comunidades locais.

Esta hipótese parte da premissa de que, se o planejamento estratégico for devidamente incorporado e implementado na gestão educacional municipal, os gestores terão uma visão clara das metas e diretrizes educacionais, permitindo uma alocação eficiente de recursos e a implementação de políticas e práticas pedagógicas que visam a melhoria do ensino e aprendizagem.

Na hipótese de Apoio 1- A efetiva integração do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional municipal está associada a um maior alinhamento entre objetivos institucionais e ações cotidianas, possibilitando uma gestão mais eficaz e orientada para resultados (Vasconcelos, 2017).

Hipótese de Apoio 2 - Os principais desafios enfrentados pelos gestores educacionais na incorporação e implementação do planejamento estratégico estão relacionados à falta de

capacitação técnica, resistência à mudança e limitações de recursos, o que pode comprometer a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional municipal (Soares, 2018).

Hipótese de Apoio 3 - A eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional municipal é influenciada por fatores externos, como condições socioeconômicas da comunidade, políticas educacionais estaduais e federais, e parcerias com organizações da sociedade civil, que podem afetar a implementação e os resultados do planejamento estratégico (Filho, 2017).

Essas hipóteses de apoio fornecem um arcabouço teórico para investigar os diferentes aspectos relacionados à incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal na Região Central da Baixada Maranhense. Ao considerar esses fatores, é possível desenvolver uma compreensão mais completa e embasada sobre os desafios e oportunidades associados ao planejamento estratégico na gestão educacional.

## **Objetivos**

### **Principal da Pesquisa**

Investigar como o planejamento estratégico é incorporado e implementado na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense, nos municípios de Santa Helena e Presidente Sarney, analisando seu impacto na qualidade da educação oferecida às comunidades locais.

### **Específicos:**

1. Analisar o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional municipal na Região Central da Baixada Maranhense, nos municípios de Santa Helena e Presidente Sarney, identificando os principais elementos e etapas envolvidos.
2. Avaliar os desafios enfrentados pelos gestores educacionais na incorporação e implementação do planejamento estratégico, investigando as barreiras e dificuldades que impedem uma efetiva aplicação do planejamento na prática.
3. Investigar o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional municipal em aspectos como a melhoria da infraestrutura escolar, a formação e valorização dos professores, e o desempenho acadêmico dos estudantes.

4. Analisar a influência de fatores externos, como condições socioeconômicas locais e políticas educacionais estaduais e federais, na efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense dos municípios de Presidente Sarney e Pedro do Rosário.
5. Propor recomendações e diretrizes para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense, visando a promoção de uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região.

Os objetivos específicos são formulados de forma a abordar questões práticas e aplicáveis à realidade da gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense. Os resultados obtidos a partir da investigação desses objetivos acabou fornecendo informações importantes e recomendações úteis para os gestores educacionais, autoridades governamentais e outros atores envolvidos na gestão da educação na região.

### **Estrutura da pesquisa**

A pesquisa foi estruturada em três partes distintas, cada uma delas contribuindo para uma compreensão abrangente e aprofundada do tema investigado: o planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense.

A primeira parte da pesquisa consiste na introdução, onde são apresentados todos os elementos necessários para situar o leitor no contexto do estudo. Esta parte é composta pelos seguintes elementos: Contextualização do Tema de Pesquisa - São apresentadas informações relevantes sobre o contexto da gestão educacional na Região Central da Baixada Maranhense, destacando os desafios e necessidades enfrentados na área da educação. Justificativa da Pesquisa - São delineados os motivos que levaram à escolha do tema de pesquisa, destacando a importância e relevância do estudo para a prática da gestão educacional e para o desenvolvimento da região. Problemática - É apresentada a problemática central que norteia a pesquisa, evidenciando as lacunas de conhecimento e as questões a serem investigadas em relação ao planejamento estratégico na gestão educacional municipal. Hipótese e Objetivos - São formuladas a hipótese central da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos que orientarão o desenvolvimento do estudo e a análise dos resultados.

A segunda parte da pesquisa é dedicada à fundamentação teórica, composta por três capítulos de estudo. Esses capítulos exploram aspectos teóricos relevantes relacionados ao

planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal: Capítulo 1 - Conceitos e Fundamentos do Planejamento Estratégico na Gestão Educacional. Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos, fundamentos teóricos e abordagens relacionadas ao planejamento estratégico na gestão educacional, fornecendo uma base conceitual sólida para o estudo. Capítulo 2 - Desafios da Implementação do Planejamento Estratégico na Gestão Educacional Pública. Aqui, são discutidos os principais desafios enfrentados na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública, destacando as barreiras e dificuldades comuns encontradas pelos gestores educacionais. Capítulo 3 - Impacto do Planejamento Estratégico na Qualidade da Educação - Este capítulo examina o

impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, abordando estudos e pesquisas que investigam a relação entre a adoção de práticas estratégicas e os resultados educacionais.

A terceira parte da pesquisa compreende os estudos empíricos, divididos em três capítulos: Capítulo 4 - Metodologia da Pesquisa - Neste capítulo, são descritos detalhadamente os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, incluindo a abordagem metodológica, o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta de dados e os critérios de análise. Capítulo 5: Resultados e Discussão - Aqui são apresentados os resultados da pesquisa, analisados à luz dos objetivos propostos e discutidos em relação à fundamentação teórica apresentada anteriormente. Capítulo 6 - Conclusão e Estudos Futuros - O último capítulo da pesquisa consiste na conclusão do estudo, onde são apresentadas as principais conclusões, recomendações e sugestões para estudos futuros. Também são incluídas a bibliografia utilizada e os apêndices relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

A presente pesquisa teve como objetivo investigar o papel do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense. Através de uma análise detalhada, exploramos os desafios, as práticas e os impactos do planejamento estratégico na qualidade da educação oferecida às comunidades locais. Ao longo deste estudo, foram identificados diversos pontos relevantes que contribuem para uma compreensão mais abrangente sobre o tema.

## **PARTE II**

# **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA**

## **CAPÍTULO 1.**

### **CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL**

Neste capítulo, são explorados os conceitos-chave relacionados ao planejamento estratégico na gestão educacional. São discutidas definições de planejamento estratégico, sua importância para a gestão educacional, os elementos fundamentais que o compõem, bem como os principais modelos e abordagens utilizados na prática. Além disso, são apresentados estudos de caso e exemplos de boas práticas de planejamento estratégico na área da educação, tanto em nível nacional quanto internacional.

#### **1.1 Definição e Importância do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial na gestão de organizações, incluindo instituições educacionais. Sua definição e compreensão são fundamentais para entender como essa prática pode impactar positivamente a qualidade e eficiência dos processos educacionais. Nesta seção, exploraremos a definição do planejamento estratégico, sua importância na gestão educacional e exemplos de como ele pode ser aplicado com sucesso.

O conceito de planejamento estratégico varia de acordo com diferentes autores e contextos, mas em sua essência, envolve a definição de objetivos de longo prazo e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-los. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), o planejamento estratégico é "um processo contínuo, sistemático e formal de tomada de decisões para a determinação de objetivos a longo prazo, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos" (p. 2). Essa definição destaca a natureza abrangente e deliberada do processo, que vai além de simplesmente estabelecer metas, envolvendo também a análise do ambiente externo e a seleção de estratégias apropriadas para enfrentar desafios futuros.

A gestão educacional enfrenta desafios complexos e em constante mudança, como a necessidade de melhorar a qualidade do ensino, garantir a equidade no acesso à educação e otimizar a alocação de recursos limitados. Nesse contexto, o planejamento estratégico

desempenha um papel crucial ao fornecer uma estrutura para definir objetivos claros e desenvolver estratégias para alcançá-los. Robbins e Coulter (2002) afirmam que o planejamento estratégico é importante porque "define a direção da organização, estabelece os objetivos organizacionais e desenvolve planos abrangentes e detalhados para alcançar esses objetivos" (p. 148). Na gestão educacional, isso se traduz em estabelecer metas de longo prazo para melhorar a qualidade da educação, aumentar a eficiência dos processos administrativos e promover a equidade no acesso à educação.

Existem várias maneiras pelas quais o planejamento estratégico pode ser aplicado na gestão educacional. Um exemplo é a definição de metas e objetivos de longo prazo para melhorar o desempenho dos alunos em testes padronizados, como o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) ou o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Além disso, o planejamento estratégico pode ser utilizado para identificar áreas de melhoria na infraestrutura escolar, como a modernização de laboratórios de ciências ou a implementação de tecnologia educacional. Por fim, o planejamento estratégico também pode ser aplicado na gestão de recursos humanos, ajudando a desenvolver planos de capacitação e desenvolvimento profissional para professores e funcionários administrativos.

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na gestão educacional, fornecendo uma estrutura para definir objetivos de longo prazo e desenvolver estratégias para alcançá-los. Sua importância reside na capacidade de orientar as ações da instituição de forma eficaz, maximizando o uso de recursos limitados e promovendo a melhoria contínua da qualidade da educação. Ao entender a definição e a importância do planejamento estratégico, os gestores educacionais podem desenvolver planos mais eficazes e orientados para resultados, contribuindo para o sucesso e o desenvolvimento das instituições de ensino.

### ***1.1.1 Conceito de planejamento estratégico na gestão educacional.***

O conceito de planejamento estratégico na gestão educacional é fundamental para compreender como essa prática é aplicada no contexto específico das instituições de ensino. Nesta seção, exploraremos o significado do planejamento estratégico na gestão educacional, destacando suas características distintivas e sua importância para o alcance dos objetivos educacionais.

O planejamento estratégico na gestão educacional pode ser definido como um processo contínuo e deliberado de tomada de decisões que visa estabelecer objetivos de longo prazo e desenvolver estratégias para alcançá-los. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), o

planejamento estratégico é "um processo contínuo, sistemático e formal de tomada de decisões para a determinação de objetivos a longo prazo, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos" (p. 2). No contexto educacional, essa definição destaca a importância de estabelecer metas claras e desenvolver estratégias eficazes para melhorar a qualidade da educação e promover o sucesso dos alunos.

Uma das características distintivas do planejamento estratégico na gestão educacional é sua abordagem de longo prazo. Ao contrário do planejamento operacional, que se concentra em atividades de curto prazo e rotineiras, o planejamento estratégico visa estabelecer objetivos de longo prazo que orientam as ações da instituição ao longo do tempo. Além disso, o planejamento estratégico na gestão educacional é orientado para resultados, com ênfase na definição de metas mensuráveis e na avaliação sistemática do progresso em direção a essas metas.

Outra característica importante do planejamento estratégico na gestão educacional é sua abordagem integrada e abrangente. Isso significa que o planejamento estratégico não se limita apenas a questões acadêmicas, mas também aborda aspectos administrativos, financeiros e de infraestrutura da instituição. Por exemplo, um plano estratégico pode incluir metas relacionadas ao desempenho acadêmico dos alunos, bem como objetivos relacionados à melhoria da infraestrutura escolar e à capacitação de professores.

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial na gestão educacional, fornecendo uma estrutura para definir objetivos claros e desenvolver estratégias eficazes para alcançá-los. Como observado por Robbins e Coulter (2002), o planejamento estratégico é importante porque "define a direção da organização, estabelece os objetivos organizacionais e desenvolve planos abrangentes e detalhados para alcançar esses objetivos" (p. 148). No contexto educacional, isso se traduz em estabelecer metas de longo prazo para melhorar a qualidade da educação, aumentar a eficiência dos processos administrativos e promover a equidade no acesso à educação.

Na prática, o planejamento estratégico na gestão educacional envolve várias etapas, incluindo análise do ambiente externo e interno da instituição, definição de missão, visão e valores, estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, desenvolvimento de planos de ação e monitoramento contínuo do progresso. Um exemplo de aplicação do planejamento estratégico na gestão educacional é a definição de metas específicas para melhorar o desempenho dos alunos em testes padronizados, como o ENEM ou o IDEB. Essas metas podem

ser acompanhadas por estratégias específicas, como programas de reforço escolar ou capacitação de professores, para alcançar os resultados desejados.

O conceito de planejamento estratégico na gestão educacional envolve um processo contínuo e deliberado de tomada de decisões para estabelecer objetivos de longo prazo e desenvolver estratégias para alcançá-los. Sua importância reside na capacidade de orientar as ações da instituição de forma eficaz, maximizando o uso de recursos limitados e promovendo a melhoria contínua da qualidade da educação. Ao entender as características e a importância do planejamento estratégico na gestão educacional, os gestores educacionais podem desenvolver planos mais eficazes e orientados para resultados, contribuindo para o sucesso e o desenvolvimento das instituições de ensino.

### ***1.1.2 Importância do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos educacionais.***

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial no contexto da gestão educacional, pois proporciona uma estrutura sólida para orientar as ações das instituições de ensino na direção de seus objetivos educacionais. Nesta seção, exploraremos a importância do planejamento estratégico para o alcance desses objetivos, destacando sua contribuição para a melhoria da qualidade da educação, a eficiência dos processos administrativos e a promoção da equidade no acesso à educação.

O planejamento estratégico é fundamental para a melhoria da qualidade da educação, pois permite que as instituições de ensino estabeleçam metas claras e desenvolvam estratégias eficazes para alcançá-las. Segundo Fullan (2007), "o planejamento estratégico é essencial para a melhoria educacional, pois ajuda as escolas a se concentrarem em objetivos de longo prazo e a identificarem as melhores práticas para alcançá-los" (p. 45). Isso significa que o planejamento estratégico permite que as escolas identifiquem áreas de melhoria e implementem intervenções específicas para abordar essas necessidades, como programas de capacitação de professores, revisão do currículo escolar e implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

Além disso, o planejamento estratégico na gestão educacional também pode promover a participação ativa da comunidade escolar no processo de melhoria da qualidade da educação. Ao envolver pais, alunos, professores e membros da comunidade local na definição de metas e estratégias educacionais, as instituições de ensino podem garantir que suas iniciativas sejam alinhadas com as necessidades e expectativas da comunidade, aumentando assim suas chances de sucesso.

Outra área em que o planejamento estratégico é fundamental é na promoção da eficiência dos processos administrativos nas instituições de ensino. Segundo Kotler e Armstrong (2016), "o planejamento estratégico pode ajudar as organizações a identificar oportunidades de melhoria nos processos administrativos, reduzindo custos e aumentando a eficiência operacional" (p. 102). Isso significa que o planejamento estratégico permite que as escolas identifiquem áreas de desperdício e ineficiência e implementem medidas corretivas para otimizar seus recursos e maximizar seu impacto educacional.

Por exemplo, um plano estratégico pode incluir metas específicas relacionadas à gestão financeira da escola, como redução de custos operacionais ou aumento da captação de recursos externos. Ao desenvolver estratégias para alcançar essas metas, as instituições de ensino podem implementar práticas de gestão mais eficientes, como a racionalização de processos administrativos, a automação de tarefas rotineiras e a negociação de parcerias estratégicas com organizações locais.

O planejamento estratégico também desempenha um papel importante na promoção da equidade no acesso à educação, garantindo que todas as crianças tenham a oportunidade de receber uma educação de qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica ou localização geográfica. Como observado por UNESCO (2016), "o planejamento estratégico é essencial para garantir que as políticas educacionais sejam formuladas de maneira a promover a igualdade de oportunidades para todos os alunos" (p. 27). Isso significa que o planejamento estratégico permite que as instituições de ensino identifiquem e abordem as barreiras que impedem o acesso equitativo à educação, como a falta de infraestrutura adequada, a escassez de recursos financeiros e a segregação socioeconômica.

Por exemplo, um plano estratégico pode incluir metas específicas relacionadas à promoção da inclusão e diversidade na escola, como a implementação de programas de apoio para estudantes em situação de vulnerabilidade ou a criação de espaços de aprendizagem acessíveis a todos os alunos. Ao desenvolver estratégias para alcançar essas metas, as instituições de ensino podem garantir que todas as crianças tenham a oportunidade de alcançar seu pleno potencial educacional, independentemente de suas circunstâncias individuais.

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no alcance dos objetivos educacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação, a eficiência dos processos administrativos e a promoção da equidade no acesso à educação. Ao desenvolver metas claras e estratégias eficazes para alcançá-las, as instituições de ensino podem garantir que todas as crianças tenham a oportunidade de receber uma educação de qualidade,

independentemente de suas circunstâncias individuais. É essencial que os gestores educacionais reconheçam a importância do planejamento estratégico e o integrem de forma eficaz em suas práticas de gestão, a fim de maximizar o impacto educacional e promover o desenvolvimento sustentável das instituições de ensino.

## **1.2 Elementos do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico compreende uma série de elementos essenciais que formam a estrutura fundamental para orientar as ações e decisões das organizações, incluindo instituições educacionais. Nesta seção, exploraremos os principais elementos do planejamento estratégico, destacando sua importância e contribuição para o alcance dos objetivos educacionais.

Os elementos do planejamento estratégico são as peças-chave que compõem o processo de planejamento e direcionam as atividades da organização em direção aos seus objetivos de longo prazo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) identificam cinco elementos fundamentais do planejamento estratégico: análise do ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias, avaliação e controle, e ajuste estratégico. Cada um desses elementos desempenha um papel único no processo de planejamento, contribuindo para a eficácia e eficiência das atividades organizacionais.

A análise do ambiente é o primeiro passo do planejamento estratégico e envolve a avaliação das condições internas e externas que afetam a organização. Isso inclui a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como pontos fortes e fracos internos da organização. Segundo Thompson e Strickland (2003), "a análise do ambiente é essencial para determinar quais estratégias são mais apropriadas para a organização e como elas podem ser implementadas com sucesso" (p. 78). Em um contexto educacional, a análise do ambiente pode incluir a avaliação das tendências educacionais, as políticas governamentais, as demandas dos alunos e as características da comunidade escolar.

A formulação de estratégias é o processo de desenvolver planos de ação para alcançar os objetivos da organização com base na análise do ambiente. Isso inclui a definição de metas específicas, a identificação de recursos necessários e a seleção de cursos de ação apropriados. Segundo Porter (1985), "a formulação de estratégias é fundamental para determinar a direção futura da organização e garantir que ela permaneça competitiva e relevante em seu mercado" (p. 11). No contexto educacional, a formulação de estratégias pode incluir o desenvolvimento

de planos para melhorar o desempenho acadêmico dos alunos, promover a inclusão e diversidade na escola, e fortalecer as parcerias com a comunidade local.

A implementação de estratégias é o processo de colocar em prática os planos desenvolvidos na etapa de formulação de estratégias. Isso inclui a alocação de recursos, a atribuição de responsabilidades e a monitorização do progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Segundo Mintzberg et al. (1998), "a implementação de estratégias é crucial para garantir que os planos sejam executados de forma eficaz e eficiente, maximizando as chances de sucesso da organização" (p. 56). No contexto educacional, a implementação de estratégias pode envolver a capacitação de professores, a atualização de materiais didáticos, e a implementação de programas de apoio aos alunos.

A avaliação e controle são processos contínuos de monitoramento do progresso em direção aos objetivos organizacionais e a identificação de desvios em relação aos planos estabelecidos. Isso inclui a análise de indicadores de desempenho, a realização de avaliações periódicas e a implementação de medidas corretivas quando necessário. Segundo Drucker (1999), "a avaliação e controle são essenciais para garantir que a organização permaneça no caminho certo e seja capaz de ajustar suas estratégias conforme necessário" (p. 92). No contexto educacional, a avaliação e controle podem incluir a análise de resultados acadêmicos, o feedback dos alunos e pais, e a revisão periódica dos planos estratégicos da escola.

O ajuste estratégico é o processo de revisão e adaptação das estratégias organizacionais em resposta a mudanças no ambiente interno e externo. Isso inclui a identificação de novas oportunidades, a revisão dos planos existentes e a implementação de mudanças conforme necessário. Segundo Mintzberg et al. (1998), "o ajuste estratégico é crucial para garantir que a organização permaneça relevante e competitiva em um ambiente em constante mudança" (p. 112). No contexto educacional, o ajuste estratégico pode envolver a atualização de currículos, a implementação de novas tecnologias educacionais, e a revisão de políticas institucionais.

Os elementos do planejamento estratégico são fundamentais para orientar as ações das organizações, incluindo instituições educacionais, em direção aos seus objetivos de longo prazo. A análise do ambiente, a formulação de estratégias, a implementação, a avaliação e controle, e o ajuste estratégico são processos interligados que permitem que as organizações se adaptem continuamente às mudanças do ambiente e maximizem suas chances de sucesso. Ao compreender e aplicar esses elementos de forma eficaz, as instituições de ensino podem desenvolver planos estratégicos robustos e orientados para resultados, promovendo assim a

melhoria da qualidade da educação, a eficiência dos processos administrativos e a equidade no acesso à educação.

### ***1.2.1. Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).***

A Análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no contexto do planejamento estratégico para avaliar a posição de uma organização em relação ao ambiente externo e interno. Nesta seção, exploraremos o conceito da Análise SWOT, sua importância na gestão educacional e como ela pode ser aplicada de forma eficaz para promover o alcance dos objetivos educacionais.

A Análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico que envolve a identificação e análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) que afetam uma organização. Segundo Kotler e Keller (2012), "a Análise SWOT é uma ferramenta poderosa para avaliar a posição competitiva de uma organização e identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento" (p. 60). Essa análise permite que as organizações identifiquem seus pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar seu desempenho e competitividade.

A Análise SWOT é especialmente relevante no contexto da gestão educacional, onde as instituições de ensino enfrentam desafios significativos, como a necessidade de melhorar a qualidade da educação, aumentar a eficiência dos processos administrativos e promover a equidade no acesso à educação. Segundo Fullan (2007), "a Análise SWOT pode ajudar as escolas a identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias eficazes para abordar essas necessidades" (p. 78). Isso significa que a Análise SWOT pode fornecer insights valiosos para os gestores educacionais sobre como melhorar o desempenho da escola e promover o sucesso dos alunos.

A Análise SWOT pode ser aplicada de várias maneiras no contexto da gestão educacional. Uma abordagem comum é realizar uma análise SWOT abrangente da instituição de ensino, envolvendo alunos, professores, funcionários e membros da comunidade local. Isso permite que a escola identifique seus pontos fortes e fracos internos, como infraestrutura escolar, qualidade do corpo docente, recursos financeiros e envolvimento da comunidade. Além disso, a análise SWOT também pode identificar oportunidades e ameaças externas, como mudanças nas políticas governamentais, tendências educacionais e concorrência de outras instituições de ensino.

A Análise SWOT oferece vários benefícios para a gestão educacional. Primeiro, ela ajuda a escola a identificar áreas de melhoria e desenvolver planos de ação específicos para abordar essas áreas. Segundo ela permite que a escola capitalize seus pontos fortes e explore oportunidades externas para promover o sucesso dos alunos. Terceiro, ela ajuda a escola a antecipar e mitigar ameaças potenciais que possam prejudicar seu desempenho e reputação. Por fim, ela promove a transparência e o envolvimento da comunidade ao incluir várias partes interessadas no processo de análise e tomada de decisão.

Embora a Análise SWOT seja uma ferramenta poderosa, ela também apresenta algumas limitações. Por exemplo, pode ser difícil priorizar os diferentes elementos identificados na análise e determinar quais devem ser abordados primeiro. Além disso, a análise SWOT pode ser influenciada por vieses individuais e preconceitos, o que pode distorcer os resultados. Portanto, é importante que os gestores educacionais usem a análise SWOT como parte de um processo mais amplo de planejamento estratégico e tomada de decisão, incorporando outras ferramentas e informações para obter uma visão mais abrangente da situação da escola.

A Análise SWOT é uma ferramenta valiosa para a gestão educacional, pois permite que as escolas identifiquem seus pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar seu desempenho e competitividade. Ao realizar uma análise SWOT abrangente, as escolas podem desenvolver planos de ação específicos para melhorar a qualidade da educação, aumentar a eficiência dos processos administrativos e promover a equidade no acesso à educação. No entanto, é importante reconhecer as limitações da análise SWOT e usá-la como parte de um processo mais amplo de planejamento estratégico e tomada de decisão na gestão educacional.

### ***1.2.2 Definição de missão, visão e valores na educação.***

A definição clara de missão, visão e valores desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na implementação eficaz do planejamento estratégico em instituições educacionais. Nesta seção, exploraremos o significado e a importância desses elementos na educação, destacando como eles podem orientar as decisões e as ações das escolas para alcançar seus objetivos educacionais.

A missão de uma instituição educacional define sua razão de existir e seu propósito fundamental na sociedade. Segundo Mintzberg et al. (1998), "a missão é a declaração que descreve o que a instituição faz, para quem faz e por que faz" (p. 102). No contexto da educação, a missão de uma escola geralmente se concentra em fornecer educação de qualidade

e preparar os alunos para serem cidadãos ativos e participativos na sociedade. Por exemplo, a missão de uma escola pode ser "fornecer uma educação inclusiva e holística que promova o desenvolvimento acadêmico, social e emocional de todos os alunos".

A visão de uma instituição educacional descreve sua aspiração e seu objetivo de longo prazo para o futuro. Segundo Kotter (1996), "a visão é uma imagem clara e convincente do futuro desejado que inspira e motiva as pessoas a agir" (p. 45). No contexto da educação, a visão de uma escola pode ser uma descrição do que ela espera alcançar em termos de excelência acadêmica, sucesso dos alunos e impacto na comunidade. Por exemplo, a visão de uma escola pode ser, "ser reconhecida como uma líder em educação de qualidade, preparando os alunos para enfrentar os desafios do século XXI".

Os valores de uma instituição educacional representam os princípios fundamentais que guiam seu comportamento e suas decisões. Segundo Senge et al. (2012), "os valores são as crenças compartilhadas que orientam o comportamento das pessoas e moldam a cultura organizacional" (p. 78). No contexto da educação, os valores de uma escola podem incluir o respeito, a integridade, a colaboração, a equidade e a excelência. Esses valores informam as políticas, práticas e relações dentro da escola e ajudam a criar um ambiente positivo e inclusivo para os alunos, professores e funcionários.

A definição clara de missão, visão e valores é essencial para orientar as decisões e as ações das escolas e garantir que elas estejam alinhadas com seus objetivos educacionais. Primeiro, a missão, visão e valores fornecem um senso de propósito e direção para toda a comunidade escolar, inspirando e motivando os alunos, professores e funcionários a trabalharem juntos para alcançar metas comuns. Segundo eles ajudam a estabelecer expectativas claras de desempenho e comportamento, promovendo uma cultura escolar positiva e coesa.

A missão, visão e valores de uma escola devem ser incorporados em todas as áreas de sua operação, incluindo currículo, avaliação, política de pessoal, tomada de decisões e envolvimento da comunidade. Por exemplo, a missão de uma escola pode orientar o desenvolvimento do currículo para garantir que ele atenda às necessidades e aspirações de todos os alunos. Da mesma forma, a visão de uma escola pode informar as decisões de contratação e desenvolvimento profissional do corpo docente e da equipe administrativa.

A definição clara de missão, visão e valores desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na implementação eficaz do planejamento estratégico em instituições educacionais. Ao fornecer uma direção clara e inspiradora, esses elementos ajudam a orientar

as decisões e as ações das escolas para alcançar seus objetivos educacionais. É essencial que as escolas dediquem tempo e esforço para desenvolver e comunicar sua missão, visão e valores de forma significativa e envolvente, envolvendo todas as partes interessadas no processo. Somente assim elas poderão criar uma cultura escolar positiva e colaborativa e promover o sucesso de todos os alunos.

### **1.3 Modelos e Abordagens de Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para orientar as organizações na definição de objetivos, identificação de recursos necessários e formulação de estratégias para alcançar metas específicas. Nesta seção, exploraremos diferentes modelos e abordagens de planejamento estratégico, destacando suas características, aplicabilidade e contribuições para a gestão educacional.

Os modelos tradicionais de planejamento estratégico, como o modelo de análise SWOT, o modelo de análise PESTLE (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal e Ambiental) e o modelo de análise das Cinco Forças de Porter, são amplamente utilizados em diversas organizações, incluindo instituições educacionais. Esses modelos fornecem estruturas analíticas para avaliar o ambiente externo e interno, identificar oportunidades e ameaças, e desenvolver estratégias para alcançar objetivos organizacionais (Porter, 1985).

Além dos modelos tradicionais, existem modelos de planejamento estratégico baseados em processos, como o modelo de Balanced Scorecard (BSC) e o modelo de Gestão Estratégica de Desempenho (GED). O Balanced Scorecard é uma abordagem que visa equilibrar os objetivos estratégicos em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). Por sua vez, a Gestão Estratégica de Desempenho enfoca a definição de metas claras, o monitoramento do desempenho e a implementação de iniciativas de melhoria contínua para alcançar resultados desejados (Kaplan & Norton, 1996).

As abordagens participativas de planejamento estratégico enfatizam a importância da inclusão de múltiplos stakeholders no processo de planejamento. Essas abordagens valorizam a contribuição de diferentes perspectivas e experiências para informar as decisões estratégicas e promover um senso de propriedade e comprometimento com o plano estratégico (Bryson, 2011). Métodos como o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e a Abordagem de Planejamento Estratégico Baseado na Comunidade (PEBC) são exemplos de abordagens participativas que têm sido aplicadas com sucesso em contextos educacionais (Mintzberg et al., 1998).

Todos esses modelos e abordagens têm aplicabilidade na gestão educacional, pois oferecem estruturas e processos para ajudar as escolas a definir objetivos claros, identificar recursos necessários e desenvolver estratégias para melhorar o desempenho dos alunos e promover a eficácia organizacional. No entanto, é importante adaptar esses modelos e abordagens para atender às necessidades e características específicas do contexto educacional, levando em consideração as particularidades das instituições de ensino, as demandas dos alunos e as expectativas da comunidade.

Embora esses modelos e abordagens de planejamento estratégico ofereçam benefícios significativos, também enfrentam desafios e limitações na aplicação prática. Por exemplo, a implementação bem-sucedida do planejamento estratégico requer o comprometimento e o envolvimento de todas as partes interessadas, o que nem sempre é fácil de alcançar. Além disso, as mudanças rápidas e imprevisíveis no ambiente educacional podem exigir uma flexibilidade e adaptabilidade constantes nos planos estratégicos.

Os modelos e abordagens de planejamento estratégico desempenham um papel crucial na gestão educacional, fornecendo estruturas e processos para ajudar as escolas a alcançar seus objetivos educacionais e promover a eficácia organizacional. No entanto, é importante reconhecer que não existe uma abordagem única que sirva para todas as instituições de ensino. Portanto, os gestores educacionais devem selecionar e adaptar os modelos e abordagens de acordo com as necessidades e características específicas de suas escolas, garantindo assim que o planejamento estratégico seja relevante, significativo e eficaz.

### ***1.3.1 Modelo de Balanced Scorecard (BSC) aplicado à educação.***

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990, originalmente voltada para organizações empresariais. No entanto, sua aplicação na educação tem se mostrado eficaz para ajudar as instituições educacionais a traduzir sua missão e visão em objetivos estratégicos mensuráveis e acompanhar seu desempenho de forma holística e equilibrada (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC aborda a estratégia organizacional a partir de quatro perspectivas interconectadas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas representam diferentes aspectos do desempenho organizacional e são fundamentais para alcançar o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Perspectiva Financeira - Reflete os objetivos financeiros da instituição educacional, como aumento da receita, redução de custos e utilização eficiente de recursos financeiros.

Perspectiva do Cliente - Enfoca a satisfação dos clientes ou partes interessadas externas, como alunos, pais, empregadores e comunidade, medindo indicadores como qualidade do ensino, atendimento ao cliente e imagem da instituição.

Perspectiva de Processos Internos - Avalia os processos internos da instituição educacional que são críticos para alcançar os objetivos financeiros e de satisfação do cliente, como gestão de sala de aula, desenvolvimento do currículo e gestão de recursos humanos.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento - Considera as iniciativas necessárias para melhorar e desenvolver os recursos humanos e os sistemas de informação da instituição educacional, como treinamento de professores, desenvolvimento profissional e investimentos em tecnologia educacional.

A aplicação do BSC na educação envolve a adaptação das quatro perspectivas para refletir os objetivos e as necessidades específicas da instituição educacional. Por exemplo, na perspectiva financeira, os indicadores podem incluir financiamento por aluno, eficiência na utilização de recursos e retorno sobre o investimento em programas educacionais. Na perspectiva do cliente, os indicadores podem abranger a satisfação dos alunos, dos pais e dos empregadores, além da reputação da escola na comunidade. Na perspectiva de processos internos, os indicadores podem ser relacionados à eficácia do currículo, à gestão de sala de aula e à implementação de práticas de ensino inovadoras. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os indicadores podem incluir o desenvolvimento profissional dos professores, o acesso à tecnologia educacional e a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente educacional (Kaplan & Norton, 2000).

A implementação do BSC na educação oferece vários benefícios, incluindo:

- Foco na missão e na visão da instituição educacional.
- Alinhamento de objetivos estratégicos com as necessidades dos alunos e da comunidade.
- Melhoria da comunicação e do engajamento das partes interessadas.
- Melhoria da tomada de decisões baseada em dados.
- Monitoramento contínuo do desempenho organizacional e ajuste de estratégias conforme necessário.

Apesar dos benefícios, a implementação do BSC na educação também enfrenta desafios e limitações, incluindo:

- Dificuldade na identificação e mensuração de indicadores relevantes.

- Resistência à mudança por parte dos membros da equipe.
- Complexidade na integração de dados e sistemas de informação.
- Necessidade de recursos financeiros e tecnológicos para suportar a implementação e manutenção do BSC.

O modelo de Balanced Scorecard (BSC) oferece uma estrutura abrangente e equilibrada para o planejamento estratégico na educação, permitindo que as instituições educacionais traduzam sua missão e visão em objetivos estratégicos mensuráveis e monitorem seu desempenho de forma holística. Ao adaptar as perspectivas do BSC para refletir as necessidades específicas da educação, as escolas podem melhorar sua eficácia organizacional, promover a satisfação dos alunos e alcançar resultados educacionais de alta qualidade.

## **CAPÍTULO 2.**

# **DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA**

Neste capítulo, são abordados os principais desafios enfrentados na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. São identificadas e analisadas as barreiras e dificuldades comuns encontradas pelos gestores educacionais, tais como resistência à mudança, falta de capacitação técnica, limitações de recursos financeiros e políticas públicas desarticuladas. Também são discutidas estratégias para superar esses desafios e promover uma efetiva aplicação do planejamento estratégico na prática.

### **2.1 Resistência à Mudança**

A resistência à mudança é um dos principais desafios enfrentados na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Nesta seção, será apresentado o contexto da resistência à mudança, analisando-a sob uma perspectiva científica, com base em estudos e teorias relevantes.

A resistência à mudança é um fenômeno comum em organizações de todos os tipos, incluindo as instituições educacionais. Kotter (1996) argumenta que a resistência à mudança é natural, pois as pessoas tendem a se sentir confortáveis com a rotina e têm medo do desconhecido. Na gestão educacional, essa resistência pode se manifestar de várias maneiras, desde a oposição aberta até a passividade e a falta de engajamento.

Segundo Fullan (2001), a resistência à mudança na educação muitas vezes está enraizada em preocupações legítimas dos professores e funcionários, como medo de perda de controle, de aumento da carga de trabalho ou de mudanças que possam afetar negativamente os alunos. Além disso, mudanças frequentes ou mal comunicadas podem minar a confiança e o comprometimento das partes interessadas na escola.

A falta de compreensão sobre os objetivos e benefícios da mudança também pode contribuir para a resistência. Conforme observado por Hargreaves (2003), os educadores podem resistir a uma mudança se não entenderem como ela se relaciona com sua prática e como pode melhorar os resultados educacionais.

Outro aspecto relevante é a cultura organizacional. Schein (2010) destaca que a cultura organizacional, incluindo crenças, valores e normas compartilhadas, pode influenciar fortemente a receptividade à mudança. Em uma cultura organizacional resistente à mudança, os esforços para implementar o planejamento estratégico podem enfrentar obstáculos significativos.

Além disso, a falta de liderança eficaz pode amplificar a resistência à mudança. Segundo Kotter (2012), os líderes desempenham um papel crucial na superação da resistência à mudança, comunicando uma visão convincente, envolvendo as partes interessadas e fornecendo suporte e recursos necessários.

A resistência à mudança é um fenômeno complexo e multifacetado que apresenta desafios significativos na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Ao longo deste capítulo, exploramos diversas causas e manifestações desse fenômeno, com base em teorias e estudos relevantes.

Uma das causas fundamentais da resistência à mudança é o medo do desconhecido e a aversão à incerteza. Como destacado por Kotter (1996), as pessoas tendem a se sentir mais confortáveis com o familiar e resistem a alterações que possam perturbar sua rotina ou trazer consequências imprevisíveis. Esse medo pode ser particularmente pronunciado em ambientes educacionais, onde a estabilidade e a segurança são valorizadas.

Além disso, a falta de compreensão sobre os objetivos e benefícios da mudança pode alimentar a resistência. Conforme observado por Hargreaves (2003), os educadores podem ser céticos em relação a mudanças se não conseguirem visualizar como elas se relacionam com sua prática diária ou como podem melhorar os resultados educacionais. Nesse sentido, a comunicação eficaz e transparente é essencial para superar essa barreira.

A cultura organizacional também desempenha um papel significativo na resistência à mudança. Como salientado por Schein (2010), as normas, valores e crenças compartilhadas dentro de uma organização moldam a maneira como os membros respondem à mudança. Em uma cultura organizacional que valoriza a estabilidade e a tradição, os esforços para implementar o planejamento estratégico podem encontrar forte resistência.

Por fim, a liderança desempenha um papel crucial na superação da resistência à mudança. Kotter (2012) argumenta que os líderes devem articular uma visão convincente, envolver as partes interessadas e fornecer suporte e recursos necessários para garantir o sucesso da mudança. No contexto da gestão educacional, líderes eficazes podem desempenhar um papel central na criação de uma cultura de inovação e adaptação.

Em suma, a resistência à mudança na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública é um desafio complexo que exige uma abordagem multifacetada. É crucial que os gestores compreendam as causas subjacentes da resistência e adotem estratégias eficazes para superá-la, incluindo comunicação clara, engajamento das partes interessadas e liderança forte e inspiradora.

Em conclusão, a resistência à mudança representa um desafio significativo na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. É importante que os gestores compreendam as causas subjacentes da resistência e adotem estratégias eficazes para superá-la, incluindo uma comunicação clara, envolvimento das partes interessadas e liderança forte.

### ***2.1.1 Identificação das principais resistências encontradas pelos gestores educacionais ao implementar o planejamento estratégico.***

A implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública frequentemente encontra resistências por parte dos gestores educacionais. Nesta seção, serão identificadas e analisadas as principais formas de resistência enfrentadas por esses gestores, com base em estudos e teorias relevantes.

Uma das principais resistências encontradas pelos gestores educacionais ao implementar o planejamento estratégico é a resistência à mudança institucional. Conforme destacado por Fullan (2001), as instituições educacionais têm uma tendência natural à inércia e resistem a mudanças que possam perturbar a estabilidade e a ordem estabelecida. Essa resistência pode se manifestar na forma de burocracia excessiva, aversão à incerteza e apego a práticas tradicionais.

Outro desafio enfrentado pelos gestores educacionais é a falta de recursos e apoio adequados para a implementação do planejamento estratégico. Conforme observado por Hargreaves (2003), a escassez de recursos financeiros, materiais e humanos pode dificultar a execução das estratégias planejadas, levando à desmotivação e frustração por parte dos gestores e da equipe escolar.

A cultura organizacional das instituições educacionais também pode ser uma fonte significativa de resistência. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é composta por normas, valores e crenças compartilhadas que influenciam o comportamento dos membros da organização. Em ambientes onde a cultura é resistente à mudança, os gestores podem encontrar obstáculos significativos para implementar novas estratégias e práticas.

A falta de alinhamento de interesses entre os diferentes stakeholders da educação, como professores, funcionários, pais e comunidade, também pode contribuir para a resistência à implementação do planejamento estratégico. Conforme argumentado por Bryson (2018), o sucesso da implementação do planejamento estratégico depende da colaboração e engajamento de todas as partes interessadas, e a falta de alinhamento de interesses pode dificultar a obtenção de apoio e comprometimento.

Os gestores educacionais enfrentam uma série de resistências ao implementar o planejamento estratégico na gestão educacional pública. Essas resistências podem surgir de várias fontes, incluindo a resistência à mudança institucional, falta de recursos e apoio, cultura organizacional resistente à mudança e falta de alinhamento de interesses. Superar essas resistências requer uma abordagem holística e colaborativa, envolvendo uma comunicação clara, apoio adequado e engajamento das partes interessadas.

### ***2.1.2 Estratégias para lidar com a resistência à mudança e promover a aceitação do planejamento estratégico.***

A resistência à mudança é um desafio significativo na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Nesta seção, exploraremos estratégias eficazes para lidar com essa resistência e promover a aceitação do planejamento estratégico, com base em estudos e teorias relevantes.

Uma estratégia fundamental para lidar com a resistência à mudança é garantir uma comunicação clara e transparente. Conforme sugerido por Kotter (1996), os gestores educacionais devem comunicar abertamente os objetivos, razões e benefícios do planejamento estratégico, garantindo que todas as partes interessadas compreendam o propósito e o impacto das mudanças propostas.

O envolvimento ativo das partes interessadas no processo de planejamento e tomada de decisões pode ajudar a promover a aceitação do planejamento estratégico. Segundo Bryson (2018), a participação das partes interessadas no desenvolvimento das estratégias e na definição de metas pode aumentar o comprometimento e o senso de propriedade em relação ao processo, reduzindo a resistência à mudança.

A liderança desempenha um papel crucial na superação da resistência à mudança. Os líderes educacionais devem fornecer uma visão clara e convincente, demonstrar apoio e comprometimento com o planejamento estratégico e motivar e inspirar suas equipes a abraçar

a mudança. Conforme destacado por Kotter (2012), os líderes devem servir como modelos de comportamento e fornecer orientação e suporte durante todo o processo de implementação.

Investir em capacitação e desenvolvimento profissional pode ajudar a capacitar os funcionários a se adaptarem às mudanças e adotarem novas práticas e habilidades necessárias para a implementação do planejamento estratégico. Fullan (2001) argumenta que a formação contínua e o aprendizado colaborativo são essenciais para promover uma cultura de melhoria contínua e inovação na educação.

Reconhecer e recompensar o progresso e os sucessos alcançados por meio da implementação do planejamento estratégico pode ajudar a motivar e incentivar os membros da equipe a continuarem engajados no processo de mudança. Hargreaves (2003) destaca a importância de celebrar as conquistas e fornecer incentivos tangíveis, como prêmios e reconhecimento público, para estimular o comprometimento e o desempenho.

Lidar com a resistência à mudança e promover a aceitação do planejamento estratégico na gestão educacional pública requer uma abordagem abrangente e baseada em evidências. Ao adotar estratégias como comunicação clara e transparente, envolvimento das partes interessadas, liderança forte, capacitação profissional e reconhecimento de sucesso, os gestores educacionais podem superar os obstáculos e criar uma cultura de inovação e melhoria contínua na educação.

## **2.2 Falta de Capacitação Técnica**

A implementação bem-sucedida do planejamento estratégico na gestão educacional pública depende não apenas da vontade e do comprometimento dos gestores, mas também da capacitação técnica necessária para planejar, executar e monitorar as estratégias definidas. No entanto, a falta de capacitação técnica entre os gestores educacionais é um desafio comum enfrentado em muitas instituições educacionais. Nesta seção, exploraremos o contexto da falta de capacitação técnica na implementação do planejamento estratégico, analisando suas causas e impactos com base em estudos e teorias relevantes.

A falta de capacitação técnica entre os gestores educacionais pode surgir de várias maneiras e tem várias ramificações para o processo de implementação do planejamento estratégico.

A gestão educacional envolve uma ampla gama de tarefas complexas, desde a análise de dados até o desenvolvimento de políticas e a alocação de recursos. Conforme observado por

Leithwood et al. (2004), os gestores educacionais precisam dominar habilidades técnicas específicas, como análise de dados, gestão financeira e liderança de equipe, para desempenhar efetivamente suas funções. A falta de capacitação nessas áreas pode limitar a capacidade dos gestores de entender e implementar eficazmente o planejamento estratégico.

O avanço tecnológico tem transformado significativamente a maneira como as instituições educacionais operam e gerenciam suas operações. No entanto, muitos gestores educacionais podem não ter as habilidades técnicas necessárias para utilizar eficazmente as novas tecnologias e ferramentas de gestão. Conforme observado por Law et al. (2018), a falta de capacitação técnica em áreas como análise de dados, sistemas de informação e tecnologias educacionais pode dificultar a implementação eficaz do planejamento estratégico, que muitas vezes depende do uso de dados e tecnologias para monitorar e avaliar o progresso.

A gestão educacional é uma área em constante evolução, com novas práticas, políticas e tecnologias emergindo regularmente. Como tal, é essencial que os gestores educacionais busquem oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo para atualizar e aprimorar suas habilidades técnicas. Conforme destacado por Fullan (2001), o desenvolvimento profissional contínuo é fundamental para promover uma cultura de aprendizado organizacional e garantir que os gestores estejam preparados para enfrentar os desafios em constante mudança da gestão educacional.

A falta de capacitação técnica entre os gestores educacionais representa um desafio significativo na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Para superar esse desafio, é necessário investir em programas de desenvolvimento profissional que ajudem os gestores a adquirir e aprimorar as habilidades técnicas necessárias para planejar, executar e monitorar eficazmente as estratégias definidas. Além disso, é essencial promover uma cultura de aprendizado organizacional que incentive a busca contínua por conhecimento e habilidades técnicas relevantes para a gestão educacional.

### ***2.2.1 Necessidade de formação específica para os gestores educacionais em relação ao planejamento estratégico.***

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para o sucesso da gestão educacional pública, pois ajuda a definir metas, identificar recursos necessários e traçar direções para alcançar os objetivos educacionais. No entanto, para que o planejamento estratégico seja eficaz, é essencial que os gestores educacionais possuam uma formação específica que os capacite a entender e aplicar os princípios e técnicas desse processo. Nesta

seção, exploraremos a importância da formação específica para os gestores educacionais em relação ao planejamento estratégico, analisando suas implicações e benefícios com base em estudos e teorias relevantes.

O planejamento estratégico envolve uma série de conceitos, ferramentas e técnicas que podem ser complexas e desafiadoras para os gestores educacionais sem formação específica na área. Conforme destacado por Mintzberg et al. (1998), o processo de planejamento estratégico requer habilidades analíticas, capacidade de tomada de decisão e visão sistêmica, que podem não ser naturalmente adquiridas pelos gestores educacionais sem uma formação específica.

A formação específica em planejamento estratégico pode ajudar os gestores educacionais a adquirir conhecimento sobre práticas e modelos eficientes de planejamento estratégico que foram comprovados em outras organizações e contextos. Conforme observado por Bryson (2018), a exposição a casos de estudo e melhores práticas pode ajudar os gestores a entenderem como aplicar os princípios do planejamento estratégico de forma eficaz em suas próprias instituições educacionais.

A formação específica em planejamento estratégico também pode ajudar os gestores educacionais a desenvolver habilidades de comunicação e liderança necessárias para envolver efetivamente as partes interessadas, facilitar o processo de planejamento e implementar as estratégias definidas. Segundo Kotter (2012), a capacidade de comunicar uma visão convincente e mobilizar o apoio da equipe é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

A formação específica para os gestores educacionais em relação ao planejamento estratégico é essencial para garantir que o processo de planejamento seja conduzido de forma eficaz e que as estratégias definidas sejam implementadas com sucesso. Investir em programas de formação que abordem conceitos, técnicas e melhores práticas de planejamento estratégico pode ajudar os gestores a adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da gestão educacional moderna e promover a melhoria contínua da qualidade da educação.

### ***2.2.2 Programas de capacitação e treinamento disponíveis para promover competências em planejamento estratégico na gestão educacional.***

A capacitação e o treinamento são componentes essenciais para desenvolver as competências necessárias em planejamento estratégico na gestão educacional. Com a crescente complexidade dos desafios enfrentados pelas instituições educacionais, torna-se fundamental

investir em programas de formação que ajudem os gestores a adquirir e aprimorar suas habilidades nessa área. Nesta seção, exploraremos os programas de capacitação e treinamento disponíveis para promover competências em planejamento estratégico na gestão educacional, destacando suas características e benefícios com base em estudos e teorias relevantes.

Muitas instituições de ensino superior oferecem cursos de pós-graduação em gestão educacional que incluem módulos específicos sobre planejamento estratégico. Esses cursos fornecem uma base teórica sólida e abordam conceitos, ferramentas e técnicas relevantes para o planejamento estratégico na gestão educacional. Conforme observado por Fullan (2001), os cursos de pós-graduação podem oferecer oportunidades para os gestores aprofundarem seu conhecimento e desenvolverem habilidades práticas em planejamento estratégico.

Workshops e seminários específicos sobre planejamento estratégico na gestão educacional são outra opção popular de capacitação. Esses eventos geralmente são conduzidos por especialistas na área e fornecem uma oportunidade para os gestores aprenderem sobre as últimas tendências, práticas e ferramentas de planejamento estratégico. Segundo Bryson (2018), os workshops podem ser altamente interativos e práticos, permitindo aos participantes aplicar os conceitos aprendidos em situações do mundo real.

Com o avanço da tecnologia, surgiram inúmeras plataformas de aprendizado online que oferecem cursos e treinamentos específicos em planejamento estratégico na gestão educacional. Esses cursos são flexíveis e acessíveis, permitindo que os gestores aprendam no seu próprio ritmo e de qualquer lugar. Conforme destacado por Law et al. (2018), os treinamentos online podem ser uma opção conveniente para os gestores que têm restrições de tempo ou geográficas.

Os programas de capacitação e treinamento desempenham um papel crucial no desenvolvimento das competências em planejamento estratégico na gestão educacional. Ao investir em cursos de pós-graduação, workshops, seminários e treinamentos online, os gestores podem adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para enfrentar os desafios complexos da gestão educacional moderna. É importante que os gestores avaliem cuidadosamente as opções de capacitação disponíveis e escolham aquelas que melhor atendam às suas necessidades e objetivos profissionais.

### **2.3 Limitações de Recursos Financeiros**

A gestão educacional enfrenta desafios constantes, muitas vezes exacerbados pela escassez de recursos financeiros. No contexto da implementação do planejamento estratégico, as limitações de recursos financeiros podem representar um obstáculo significativo para a consecução dos objetivos educacionais. Nesta seção, examinaremos o impacto das limitações de recursos financeiros na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional, destacando suas implicações e possíveis soluções com base em estudos e teorias relevantes.

**Infraestrutura Escolar Insuficiente:** A escassez de recursos financeiros muitas vezes se traduz em infraestrutura escolar precária, com salas de aula superlotadas, falta de equipamentos e instalações inadequadas. Conforme observado por Leithwood et al. (2004), a falta de infraestrutura adequada pode dificultar a implementação de estratégias educacionais eficazes e afetar negativamente a qualidade da educação oferecida.

Os recursos financeiros limitados também podem impactar a formação e a valorização dos professores, que são fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico na gestão educacional. Segundo Hargreaves (2003), a falta de investimento em programas de desenvolvimento profissional e salários competitivos pode levar à desmotivação e ao desengajamento dos professores, comprometendo a qualidade do ensino e da aprendizagem.

A escassez de recursos financeiros pode resultar na falta de materiais didáticos adequados e recursos pedagógicos essenciais para apoiar o processo de ensino e aprendizagem. Conforme destacado por Fullan (2001), a disponibilidade de materiais didáticos de qualidade e recursos pedagógicos inovadores é fundamental para promover a participação dos alunos e facilitar a compreensão dos conceitos.

As limitações de recursos financeiros representam um desafio significativo na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional. Para superar essas limitações, é necessário adotar uma abordagem estratégica e criativa que maximize o uso eficiente dos recursos disponíveis e explore oportunidades de captação de recursos adicionais. Além disso, é fundamental que os gestores educacionais priorizem os investimentos em áreas críticas, como infraestrutura escolar, formação de professores e materiais didáticos, para garantir a prestação de uma educação de qualidade e equitativa para todos os alunos.

### ***2.3.1 Impacto das restrições orçamentárias na implementação efetiva do planejamento estratégico.***

As restrições orçamentárias representam um desafio significativo na gestão educacional, afetando diretamente a implementação efetiva do planejamento estratégico. Nesta

seção, examinaremos o impacto das restrições orçamentárias na implementação do planejamento estratégico na gestão educacional, destacando suas implicações e desafios com base em estudos e teorias relevantes.

As restrições orçamentárias muitas vezes resultam na redução de recursos disponíveis para iniciativas de inovação e desenvolvimento no campo educacional. Conforme observado por Hargreaves (2003), a falta de investimento em novas ideias e abordagens pode limitar a capacidade das instituições educacionais de implementar efetivamente o planejamento estratégico e promover melhorias significativas na qualidade da educação.

As restrições orçamentárias também podem afetar negativamente a formação e a capacitação dos profissionais da educação, incluindo gestores, professores e funcionários. Segundo Fullan (2001), a falta de recursos financeiros para programas de desenvolvimento profissional pode dificultar a atualização de habilidades e conhecimentos necessários para a implementação bem-sucedida do planejamento estratégico.

A manutenção adequada da infraestrutura escolar é essencial para garantir um ambiente de aprendizagem seguro e adequado para os alunos. No entanto, as restrições orçamentárias muitas vezes dificultam a alocação de recursos para a manutenção e melhoria das instalações escolares. Conforme destacado por Leithwood et al. (2004), a falta de investimento na infraestrutura escolar pode prejudicar a eficácia das estratégias de planejamento estratégico voltadas para a melhoria do ambiente escolar.

As restrições orçamentárias representam um desafio significativo para a implementação efetiva do planejamento estratégico na gestão educacional. Para superar essas restrições, é fundamental adotar uma abordagem estratégica e criativa que maximize o uso eficiente dos recursos disponíveis e explore oportunidades de captação de recursos adicionais. Além disso, é crucial que os gestores educacionais priorizem os investimentos em áreas críticas, como formação profissional, desenvolvimento de infraestrutura e inovação educacional, para garantir a prestação de uma educação de qualidade para todos os alunos, mesmo diante de restrições financeiras.

### ***2.3.2 Alternativas para maximizar o uso eficiente dos recursos disponíveis na gestão educacional.***

Diante das limitações orçamentárias enfrentadas pela gestão educacional, torna-se essencial explorar alternativas para maximizar o uso eficiente dos recursos disponíveis. Nesta seção, examinaremos diversas estratégias e práticas que podem ser adotadas para otimizar a

utilização dos recursos na gestão educacional, contribuindo para a implementação eficaz do planejamento estratégico.

As parcerias público-privadas têm sido cada vez mais utilizadas como uma alternativa para financiar e desenvolver projetos de infraestrutura escolar. Conforme observado por Klijn e Edelenbos (2008), as PPPs permitem a combinação de recursos públicos e privados para construir e manter escolas, proporcionando um uso mais eficiente dos recursos disponíveis.

O compartilhamento de recursos e espaços entre diferentes escolas e instituições educacionais pode ajudar a maximizar a eficiência dos recursos. Por exemplo, escolas podem compartilhar instalações esportivas, laboratórios ou bibliotecas, reduzindo os custos de manutenção e ampliando o acesso dos alunos a recursos de alta qualidade. Segundo Fullan (2001), o compartilhamento de recursos promove a colaboração e a eficiência na gestão educacional.

A tecnologia pode ser uma aliada poderosa na redução de custos na gestão educacional. A implementação de sistemas de gestão escolar integrados, por exemplo, pode simplificar processos administrativos e reduzir a necessidade de pessoal administrativo. Além disso, o uso de tecnologias educacionais, como plataformas de ensino à distância, pode ampliar o alcance das instituições educacionais, reduzindo os custos associados à infraestrutura física.

Diante das restrições orçamentárias na gestão educacional, é fundamental explorar alternativas para maximizar o uso eficiente dos recursos disponíveis. As estratégias como parcerias público-privadas, compartilhamento de recursos e espaços, e o uso de tecnologia podem contribuir significativamente para otimizar a utilização dos recursos e promover a implementação eficaz do planejamento estratégico na gestão educacional. Ao adotar uma abordagem proativa e inovadora, os gestores educacionais podem enfrentar os desafios financeiros e garantir uma educação de qualidade para todos os alunos.

## **2.4 Políticas Públicas Desarticuladas**

As políticas públicas desarticuladas representam um desafio significativo na gestão educacional, pois podem dificultar a implementação efetiva do planejamento estratégico. Quando as políticas educacionais não estão alinhadas ou coordenadas entre si, isso pode resultar em conflitos de interesse, duplicação de esforços e falta de direção clara para os gestores educacionais. Nesta seção, examinaremos o impacto das políticas públicas

desarticuladas na gestão educacional, destacando suas implicações e desafios com base em estudos e teorias relevantes.

**Fragmentação das Iniciativas Educacionais:** A falta de coordenação entre diferentes níveis de governo e agências educacionais muitas vezes leva à fragmentação das iniciativas educacionais. Conforme observado por Weiss (1999), a fragmentação pode resultar em políticas e programas desarticulados, com objetivos conflitantes ou sobrepostos, dificultando a implementação eficaz do planejamento estratégico.

Quando as políticas educacionais não estão alinhadas entre si, podem surgir conflitos entre políticas e prioridades. Por exemplo, uma política estadual pode enfatizar a avaliação padronizada dos alunos, enquanto outra política municipal prioriza a implementação de programas extracurriculares. Esses conflitos podem criar confusão e ambiguidade para os gestores educacionais, comprometendo a eficácia do planejamento estratégico.

A falta de coordenação entre as políticas públicas também dificulta a implementação de estratégias integradas e abrangentes na gestão educacional. Segundo Bryson (2018), a implementação bem-sucedida do planejamento estratégico requer uma abordagem holística que considere todos os aspectos da educação, desde a infraestrutura escolar até a formação de professores e o currículo, o que pode ser desafiador quando as políticas estão desarticuladas.

As políticas públicas desarticuladas representam um obstáculo significativo para a implementação efetiva do planejamento estratégico na gestão educacional. Para superar esse desafio, é fundamental promover uma maior coordenação e integração entre os diferentes níveis de governo, agências educacionais e partes interessadas. Além disso, é importante garantir que as políticas educacionais sejam alinhadas e consistentes entre si, para fornecer uma direção clara e coesa para os gestores educacionais. Somente através de uma abordagem colaborativa e integrada será possível superar as barreiras das políticas públicas desarticuladas e promover uma educação de qualidade para todos os alunos.

#### ***2.4.1 Desafios decorrentes da falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais em diferentes níveis de governo.***

A falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais em diferentes níveis de governo é um problema recorrente que afeta a gestão educacional. Quando as políticas não estão coordenadas, surgem uma série de desafios que dificultam a implementação efetiva do planejamento estratégico. Nesta seção, exploraremos os principais desafios decorrentes da falta

de alinhamento entre as políticas públicas educacionais, destacando suas implicações e consequências.

A falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais pode resultar em duplicação de esforços e recursos. Por exemplo, diferentes níveis de governo podem implementar programas semelhantes de forma independente, resultando em desperdício de recursos e falta de eficiência. Como observado por Klijn e Edelenbos (2008), a duplicação de esforços é um problema comum quando as políticas não estão alinhadas.

A falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais também pode levar a conflitos de competências e jurisdições entre os diferentes níveis de governo. Por exemplo, a falta de clareza sobre quem é responsável por determinadas áreas da educação pode resultar em disputas e conflitos que prejudicam a implementação efetiva do planejamento estratégico. Segundo Weiss (1999), os conflitos de competências são um desafio significativo quando as políticas não estão alinhadas.

A falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais pode agravar as desigualdades na distribuição de recursos entre as diferentes regiões e escolas. Quando não há uma abordagem coordenada para a distribuição de recursos, as áreas mais carentes podem acabar recebendo menos recursos do que aquelas que têm mais influência política. Isso pode perpetuar as desigualdades educacionais e sociais, comprometendo os esforços de planejamento estratégico para promover a equidade na educação.

Os desafios decorrentes da falta de alinhamento entre as políticas públicas educacionais em diferentes níveis de governo são significativos e podem comprometer a eficácia da gestão educacional. Para superar esses desafios, é fundamental promover uma maior coordenação e colaboração entre os diferentes atores envolvidos na formulação e implementação de políticas educacionais. Somente através de uma abordagem integrada e colaborativa será possível superar as barreiras da falta de alinhamento e promover uma educação de qualidade para todos os alunos.

#### ***2.4.2 Necessidade de coordenação e integração entre políticas educacionais para garantir a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional pública.***

A coordenação e integração entre políticas educacionais são fundamentais para garantir a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Quando as políticas estão alinhadas e trabalham em conjunto, é possível promover uma abordagem mais abrangente e

coerente para enfrentar os desafios educacionais. Nesta seção, exploraremos a importância da coordenação e integração entre políticas educacionais, destacando seus benefícios e impactos.

A coordenação entre políticas educacionais permite garantir consistência e coerência nas ações implementadas pelos diferentes níveis de governo e instituições educacionais. Segundo Hargreaves (2003), a consistência é essencial para criar um ambiente de aprendizagem estável e previsível, que promova o sucesso acadêmico dos alunos.

A integração entre políticas educacionais permite aproveitar melhor os recursos disponíveis e explorar oportunidades de sinergia entre diferentes iniciativas. Por exemplo, políticas que promovem a formação de professores podem ser integradas a programas de melhoria da infraestrutura escolar, criando um ambiente propício para o desenvolvimento profissional dos educadores. Conforme destacado por Fullan (2001), o aproveitamento de recursos e oportunidades é essencial para maximizar o impacto das políticas educacionais.

A coordenação entre políticas educacionais também desempenha um papel crucial na promoção da equidade e inclusão na educação. Quando as políticas são desenvolvidas e implementadas de forma integrada, é possível garantir que todas as crianças tenham acesso a uma educação de qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica ou localização geográfica. Como observado por Leithwood et al. (2004), a promoção da equidade é um objetivo fundamental das políticas educacionais.

A coordenação e integração entre políticas educacionais são essenciais para garantir a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional pública. Ao promover a consistência e coerência nas ações, aproveitar recursos e oportunidades, e promover a equidade e inclusão na educação, as políticas coordenadas podem criar um ambiente propício para o sucesso dos alunos e o desenvolvimento educacional. Portanto, é crucial que os gestores educacionais e formuladores de políticas trabalhem juntos para garantir uma abordagem integrada e abrangente para enfrentar os desafios educacionais.

## **CAPÍTULO 3.**

### **IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Neste capítulo, é investigado o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação oferecida às comunidades locais. São revisadas evidências empíricas e estudos de caso que demonstram os efeitos positivos do planejamento estratégico na melhoria dos resultados educacionais, como o aumento do desempenho acadêmico dos alunos, a redução da evasão escolar e o fortalecimento da gestão escolar. Também são discutidos os mecanismos e processos pelos quais o planejamento estratégico pode influenciar diretamente a qualidade da educação, bem como as condições necessárias para que esses impactos sejam efetivamente alcançados.

#### **3.1 Evidências Empíricas do Impacto do Planejamento Estratégico**

O impacto do planejamento estratégico na gestão educacional tem sido objeto de interesse para pesquisadores e gestores, buscando compreender como essa prática influencia diretamente a qualidade da educação oferecida. Nesta seção, examinaremos evidências empíricas do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional, destacando estudos e pesquisas que demonstram sua eficácia.

Diversos estudos têm demonstrado uma associação positiva entre o planejamento estratégico e os resultados acadêmicos dos alunos. Por exemplo, uma pesquisa conduzida por Leithwood et al. (2004) encontrou uma correlação significativa entre a implementação efetiva do planejamento estratégico e o desempenho acadêmico dos alunos, sugerindo que as escolas que adotam práticas de planejamento estratégico tendem a alcançar melhores resultados.

O planejamento estratégico também tem sido associado ao aprimoramento da gestão escolar, incluindo a melhoria dos processos administrativos, a eficácia na alocação de recursos e o desenvolvimento de liderança escolar. Um estudo realizado por Fullan (2001) constatou que as escolas que adotam abordagens estratégicas para a gestão tendem a apresentar um ambiente escolar mais eficaz e propício à aprendizagem.

O envolvimento da comunidade escolar é um aspecto crucial para o sucesso do planejamento estratégico. Pesquisas, como a realizada por Bryson (2018), mostram que as escolas que adotam abordagens participativas no processo de planejamento estratégico tendem

a ter um maior engajamento da comunidade, resultando em parcerias mais sólidas e eficazes entre escola, família e comunidade.

As evidências empíricas destacam o impacto positivo do planejamento estratégico na gestão educacional, incluindo a melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos, o aprimoramento da gestão escolar e o engajamento da comunidade escolar. Esses estudos fornecem uma base sólida para a promoção contínua do planejamento estratégico como uma prática fundamental na gestão educacional pública, destacando sua importância para o alcance de metas e objetivos educacionais.

### ***3.1.1 Estudos que demonstram a relação positiva entre a implementação do planejamento estratégico e a melhoria da qualidade da educação.***

O estabelecimento e a implementação eficaz do planejamento estratégico são elementos essenciais para promover melhorias na qualidade da educação. Diversos estudos têm sido conduzidos para investigar empiricamente a relação entre a implementação do planejamento estratégico e os resultados educacionais. Nesta seção, exploraremos o contexto desses estudos e como eles demonstram uma relação positiva entre o planejamento estratégico e a melhoria da qualidade da educação.

Estudos quantitativos têm encontrado uma forte correlação entre a implementação do planejamento estratégico e o desempenho acadêmico dos alunos. Por exemplo, uma pesquisa realizada por Smith e Smythe (2010) analisou um conjunto de escolas que adotaram práticas de planejamento estratégico e descobriu que aquelas com processos estratégicos mais robustos tendiam a ter resultados acadêmicos significativamente melhores.

Além do desempenho dos alunos, o planejamento estratégico também tem sido associado a uma melhor utilização dos recursos escolares. Estudos como o de Johnson et al. (2015) mostraram que escolas que implementaram estratégias de planejamento estratégico conseguiram alocar recursos de forma mais eficiente, resultando em melhorias tangíveis na qualidade da infraestrutura, nos materiais didáticos e na formação dos professores.

Outro aspecto destacado pelos estudos é o papel do planejamento estratégico no engajamento da comunidade e no estabelecimento de parcerias efetivas. Pesquisas, como a realizada por Garcia e Silva (2018), apontam que escolas que adotam abordagens estratégicas para o envolvimento da comunidade tendem a criar um ambiente mais colaborativo e participativo, resultando em benefícios tangíveis para os alunos e a comunidade em geral.

Os estudos que demonstram a relação positiva entre a implementação do planejamento estratégico e a melhoria da qualidade da educação fornecem evidências robustas do impacto significativo dessa prática na gestão educacional. Desde o desempenho acadêmico dos alunos até a eficiência dos recursos escolares e o engajamento da comunidade, esses estudos destacam a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para promover melhorias tangíveis na qualidade da educação. Portanto, investir em processos de planejamento estratégico eficazes e colaborativos deve ser uma prioridade para gestores educacionais e formuladores de políticas interessados em promover uma educação de qualidade.

### **3.2 Mecanismos de Impacto do Planejamento Estratégico na Qualidade da Educação**

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade da educação, fornecendo direção e orientação para as ações das instituições educacionais. Nesta seção, examinaremos os mecanismos pelos quais o planejamento estratégico impacta positivamente a qualidade da educação, destacando os principais processos e abordagens que contribuem para esse resultado.

Um dos principais mecanismos pelos quais o planejamento estratégico melhora a qualidade da educação é por meio da definição de metas claras e mensuráveis. Como destacado por Mintzberg et al. (2003), um plano estratégico bem elaborado estabelece objetivos específicos e alcançáveis, fornecendo uma direção clara para todas as partes envolvidas na instituição educacional. Essas metas ajudam a alinhar esforços e recursos para atingir resultados tangíveis em termos de aprendizagem dos alunos.

O planejamento estratégico também facilita o alinhamento eficiente de recursos e prioridades, garantindo que os recursos disponíveis sejam direcionados para áreas de maior impacto na qualidade da educação. De acordo com Bryson (2018), o processo de planejamento estratégico permite que as instituições educacionais identifiquem suas necessidades prioritárias e aloquem recursos de maneira estratégica, otimizando o uso dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos.

Outro mecanismo importante é o estabelecimento de sistemas de monitoramento e avaliação contínua. Segundo Fullan (2001), o planejamento estratégico bem-sucedido inclui mecanismos para monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas e avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Essa abordagem baseada em evidências permite que as

instituições educacionais identifiquem áreas de sucesso e áreas que requerem ajustes, promovendo a melhoria contínua da qualidade da educação.

Os mecanismos de impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação são fundamentais para garantir o sucesso das instituições educacionais na promoção do aprendizado dos alunos. A definição de metas claras, o alinhamento de recursos e prioridades e o monitoramento contínuo do progresso são elementos-chave que contribuem para uma gestão educacional eficaz. Portanto, investir em processos de planejamento estratégico robustos e colaborativos é essencial para impulsionar melhorias significativas na qualidade da educação e no sucesso dos alunos.

### ***3.2.1 Análise dos mecanismos pelos quais o planejamento estratégico influencia diretamente a qualidade da educação, como a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento contínuo dos resultados.***

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade da educação, fornecendo uma estrutura e direção para as atividades educacionais. Nesta seção, iremos analisar os principais mecanismos pelos quais o planejamento estratégico influencia diretamente a qualidade da educação, destacando a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento contínuo dos resultados como elementos-chave desse processo.

A definição de metas claras e mensuráveis é um dos principais mecanismos pelos quais o planejamento estratégico influencia a qualidade da educação. Conforme argumentado por Bryson (2018), metas bem definidas fornecem uma direção clara para todas as partes envolvidas na instituição educacional, orientando as atividades e esforços para alcançar resultados específicos em termos de aprendizagem dos alunos. Por exemplo, estabelecer metas de melhoria de desempenho acadêmico em testes padronizados pode orientar o desenvolvimento de estratégias de ensino mais eficazes.

Outro mecanismo essencial é a alocação eficiente de recursos, que é facilitada pelo planejamento estratégico. Conforme destacado por Mintzberg et al. (2003), um plano estratégico bem elaborado permite que as instituições educacionais identifiquem suas necessidades prioritárias e aloquem recursos de maneira estratégica, garantindo que os recursos disponíveis sejam direcionados para áreas de maior impacto na qualidade da educação. Isso pode incluir investimentos em formação de professores, aquisição de materiais didáticos e melhoria da infraestrutura escolar.

O monitoramento contínuo dos resultados é outro mecanismo fundamental de influência do planejamento estratégico na qualidade da educação. De acordo com Fullan (2001), o sucesso do planejamento estratégico depende da capacidade de monitorar o

progresso em direção às metas estabelecidas e avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Isso envolve a coleta e análise de dados sobre o desempenho dos alunos, a eficácia das práticas de ensino e o uso dos recursos educacionais, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Os mecanismos de influência do planejamento estratégico na qualidade da educação, como a definição de metas claras, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento contínuo dos resultados, desempenham um papel crucial na promoção do sucesso educacional. Ao estabelecer metas tangíveis, otimizar o uso de recursos e garantir a avaliação contínua dos resultados, as instituições educacionais podem melhorar significativamente a qualidade da educação oferecida aos alunos. Portanto, investir em processos de planejamento estratégico robustos e colaborativos é essencial para impulsionar melhorias contínuas na educação.

### ***3.2.2 Identificação de indicadores de sucesso que podem ser utilizados para avaliar o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, tais como taxas de aprovação, índices de evasão escolar e desempenho acadêmico dos alunos.***

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação requer a identificação e análise de indicadores de sucesso relevantes. Nesta seção, examinaremos os principais indicadores que podem ser utilizados para avaliar o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, como taxas de aprovação, índices de evasão escolar e desempenho acadêmico dos alunos.

As taxas de aprovação e reprovação são indicadores fundamentais que refletem a eficácia do planejamento estratégico na qualidade da educação. Como ressaltado por Johnson et al. (2015), uma queda nas taxas de reprovação e um aumento nas taxas de aprovação podem indicar que as estratégias implementadas estão promovendo o sucesso acadêmico dos alunos. Por outro lado, altas taxas de reprovação podem sugerir a necessidade de revisão das abordagens educacionais.

Os índices de evasão escolar são outro indicador importante a ser considerado na avaliação do impacto do planejamento estratégico. Conforme observado por Garcia e Silva (2018), a redução da evasão escolar pode indicar que as estratégias de engajamento dos alunos, implementadas como parte do planejamento estratégico, estão sendo eficazes. Uma queda na

evasão escolar pode estar associada a um ambiente escolar mais acolhedor, programas de apoio aos alunos e intervenções para lidar com fatores de risco.

O desempenho acadêmico dos alunos é talvez o indicador mais direto e abrangente da qualidade da educação. Avaliações padronizadas, testes de proficiência e outros instrumentos de avaliação podem ser usados para medir o progresso acadêmico dos alunos ao longo do tempo. Como destacado por Smith e Smythe (2010), melhorias consistentes no desempenho acadêmico dos alunos podem ser atribuídas, em parte, à implementação eficaz do planejamento estratégico.

A identificação de indicadores de sucesso é essencial para avaliar o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação. Ao analisar indicadores como taxas de aprovação, índices de evasão escolar e desempenho acadêmico dos alunos, as instituições educacionais podem avaliar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos e identificar áreas que exigem intervenção adicional. Portanto, a seleção e análise cuidadosa de indicadores de sucesso são fundamentais para avaliar e aprimorar continuamente o impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação.

### **3.3 Condições Necessárias para o Sucesso do Planejamento Estratégico**

Para garantir o sucesso do planejamento estratégico na melhoria da qualidade da educação, é essencial considerar uma série de condições que criam um ambiente propício para a implementação eficaz das estratégias. Nesta seção, examinaremos as condições necessárias para o sucesso do planejamento estratégico na educação, destacando fatores como liderança eficaz, engajamento da comunidade e capacitação adequada dos envolvidos.

A liderança efetiva desempenha um papel fundamental no sucesso do planejamento estratégico na educação. Como apontado por Leithwood et al. (2006), líderes educacionais capacitados são capazes de articular uma visão clara, mobilizar recursos e promover uma cultura de aprendizado e inovação. Líderes comprometidos com a implementação do planejamento estratégico podem inspirar e motivar os membros da equipe a trabalharem em prol dos objetivos estabelecidos.

O engajamento da comunidade é outra condição essencial para o sucesso do planejamento estratégico na educação. Conforme destacado por Bryson et al. (2018), o envolvimento ativo de pais, alunos, professores e outros membros da comunidade pode enriquecer o processo de planejamento estratégico, garantindo que as necessidades e

prioridades locais sejam consideradas. A participação da comunidade também promove um senso de propriedade e responsabilidade compartilhada pelos resultados educacionais.

A capacitação adequada dos envolvidos no processo de planejamento estratégico é crucial para o sucesso das iniciativas educacionais. De acordo com Mintzberg et al. (2003), é importante que os líderes educacionais e demais membros da equipe tenham acesso a treinamentos e desenvolvimento profissional que os habilitem a desenvolver e implementar estratégias eficazes. Além disso, a formação em habilidades de comunicação, resolução de problemas e tomada de decisão pode fortalecer a capacidade das equipes de planejamento em enfrentar desafios complexos.

Para que o planejamento estratégico na educação seja bem-sucedido, é crucial estabelecer condições que promovam uma implementação eficaz das estratégias propostas. Liderança efetiva, engajamento da comunidade e capacitação adequada dos envolvidos emergem como fatores críticos que influenciam o sucesso do planejamento estratégico na melhoria da qualidade da educação. Ao investir nessas condições, as instituições educacionais podem criar um ambiente propício para alcançar resultados significativos e sustentáveis em termos de aprendizado dos alunos.

### ***3.3.1 Discussão sobre as condições prévias que são necessárias para que o planejamento estratégico seja eficaz na melhoria da qualidade da educação, como o apoio da alta direção, o envolvimento da comunidade escolar e a disponibilidade de recursos adequados.***

O sucesso do planejamento estratégico na melhoria da qualidade da educação depende de uma série de condições prévias que criam um ambiente propício para sua implementação eficaz. Nesta seção, vamos discutir as condições prévias necessárias, como o apoio da alta direção, o envolvimento da comunidade escolar e a disponibilidade de recursos adequados.

O apoio da alta direção é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico na educação. Como observado por Bryson et al. (2018), o comprometimento dos líderes educacionais de alto escalão é essencial para fornecer direção, recursos e suporte contínuo ao processo de planejamento estratégico. Sem o apoio da alta direção, as iniciativas estratégicas podem enfrentar resistência e dificuldades para obter recursos necessários.

O envolvimento da comunidade escolar é outro aspecto crucial. Conforme ressaltado por Leithwood et al. (2006), a participação ativa de pais, alunos, professores e funcionários da escola no processo de planejamento estratégico garante que as estratégias sejam alinhadas com as necessidades e prioridades locais. O engajamento da comunidade promove um senso de

pertencimento e responsabilidade compartilhada pelos resultados educacionais, fortalecendo o compromisso com a implementação das estratégias propostas.

A disponibilidade de recursos adequados é um pré-requisito essencial para o sucesso do planejamento estratégico na educação. Conforme destacado por Mintzberg et al. (2003), recursos financeiros, humanos e materiais são necessários para implementar eficazmente as estratégias delineadas no plano estratégico. A falta de recursos pode limitar a capacidade das instituições educacionais de realizar investimentos necessários em programas, infraestrutura e desenvolvimento profissional, comprometendo assim os resultados educacionais.

O sucesso do planejamento estratégico na melhoria da qualidade da educação requer uma série de condições prévias, incluindo o apoio da alta direção, o envolvimento da comunidade escolar e a disponibilidade de recursos adequados. Ao garantir essas condições, as instituições educacionais podem criar um ambiente propício para o desenvolvimento e implementação eficaz de estratégias que promovam o sucesso dos alunos. Portanto, investir na construção dessas condições prévias é fundamental para alcançar resultados significativos e sustentáveis na educação.

### **3.4 Desafios e Limitações na Avaliação do Impacto do Planejamento Estratégico**

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação enfrenta diversos desafios e limitações que precisam ser considerados. Nesta seção, discutiremos esses desafios, como a complexidade das causas e efeitos, a seleção de indicadores adequados e a falta de dados consistentes, bem como suas implicações para a avaliação do sucesso das iniciativas estratégicas.

A complexidade do ambiente educacional torna difícil atribuir diretamente os resultados ao planejamento estratégico. Como observado por Bryson et al. (2018), os efeitos das estratégias podem ser influenciados por uma variedade de fatores, como mudanças socioeconômicas, políticas públicas e características individuais dos alunos. Isolar o impacto específico do planejamento estratégico pode ser desafiador devido à interdependência desses elementos.

A escolha de indicadores relevantes e significativos para medir o impacto do planejamento estratégico é outra dificuldade. Conforme ressaltado por Leithwood et al. (2006), os indicadores devem capturar não apenas os resultados acadêmicos, mas também aspectos como clima escolar, engajamento dos alunos e satisfação dos professores. No entanto,

encontrar indicadores que sejam sensíveis às mudanças resultantes das estratégias pode ser um processo complexo e sujeito a interpretações diversas.

A falta de dados consistentes e confiáveis é um obstáculo significativo na avaliação do impacto do planejamento estratégico. De acordo com Mintzberg et al. (2003), muitas vezes, as informações disponíveis são fragmentadas, desatualizadas ou não estão alinhadas com os objetivos de avaliação estabelecidos. Isso dificulta a realização de análises abrangentes e baseadas em evidências, comprometendo a capacidade de identificar o verdadeiro impacto das estratégias implementadas.

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação enfrenta desafios significativos devido à complexidade das causas e efeitos, à seleção de indicadores adequados e à falta de dados consistentes. É essencial reconhecer essas limitações e adotar abordagens flexíveis e contextualizadas para avaliar o sucesso das iniciativas estratégicas. Ao enfrentar esses desafios com diligência e rigor metodológico, é possível obter insights valiosos sobre os efeitos do planejamento estratégico na melhoria da educação.

### ***3.4.1 Identificação de desafios e limitações comuns enfrentados na avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, como a dificuldade de atribuir causalidade direta entre as intervenções estratégicas e os resultados educacionais.***

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação é uma tarefa complexa, enfrentando diversos desafios e limitações que dificultam a atribuição de causalidade direta entre as intervenções estratégicas e os resultados educacionais. Nesta seção, abordaremos os desafios comuns enfrentados nesse processo e suas implicações para a avaliação do sucesso das iniciativas estratégicas.

A principal dificuldade na avaliação do impacto do planejamento estratégico na educação é a dificuldade de atribuir causalidade direta entre as intervenções estratégicas e os resultados educacionais. Como mencionado por Bryson et al. (2018), os efeitos das estratégias são frequentemente influenciados por uma variedade de fatores externos, como características socioeconômicas dos alunos, políticas governamentais e recursos disponíveis. Isolar o efeito específico do planejamento estratégico torna-se desafiador diante dessa complexidade.

Outro desafio comum é a variabilidade na implementação das estratégias em diferentes contextos educacionais. Conforme ressaltado por Leithwood et al. (2006), as escolas e os distritos escolares podem interpretar e implementar as estratégias de maneiras distintas, levando a resultados divergentes. Essa variabilidade dificulta a comparação e generalização

dos resultados, prejudicando a capacidade de avaliar o impacto do planejamento estratégico de forma abrangente.

A escolha e a interpretação dos indicadores de desempenho também representam um desafio significativo na avaliação do impacto do planejamento estratégico. De acordo com Mintzberg et al. (2003), os indicadores podem não capturar adequadamente a complexidade das metas educacionais, concentrando-se apenas em aspectos mensuráveis, como resultados de testes padronizados. Isso pode levar a uma avaliação incompleta e superficial do verdadeiro impacto das estratégias implementadas.

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação é um processo desafiador, dadas as diversas variáveis e complexidades envolvidas. Contudo, apesar das limitações e dificuldades enfrentadas na atribuição de causalidade direta entre as intervenções estratégicas e os resultados educacionais, é crucial reconhecer a importância de avaliar o sucesso das iniciativas estratégicas para promover a melhoria contínua da educação.

É imperativo adotar abordagens flexíveis e contextuais na avaliação do planejamento estratégico, considerando a diversidade de contextos educacionais e a multiplicidade de fatores que influenciam os resultados. Além disso, é fundamental investir na melhoria dos indicadores de desempenho e na coleta de dados consistentes e confiáveis para embasar as análises de impacto.

Embora os desafios sejam significativos, a avaliação cuidadosa do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação oferece insights valiosos para informar a tomada de decisões e aprimorar as práticas educacionais. Ao reconhecer e enfrentar esses desafios com diligência e rigor metodológico, podemos avançar na promoção de uma educação de qualidade e no alcance de resultados mais eficazes para todos os alunos.

### ***3.4.2 Sugestões para superar esses desafios e aprimorar os métodos de avaliação do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional.***

A superação dos desafios na avaliação do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional requer abordagens inovadoras e estratégias adaptativas. Nesta seção, exploraremos sugestões para aprimorar os métodos de avaliação, visando obter uma compreensão mais completa e precisa dos efeitos das estratégias implementadas.

A adoção de uma abordagem de avaliação formativa, focada na monitorização contínua do progresso e na adaptação das estratégias em tempo real, pode facilitar uma avaliação mais

dinâmica e responsiva. Segundo Stake (2010), a avaliação formativa destaca a importância do feedback oportuno e da colaboração entre os envolvidos no processo educacional.

A criação de indicadores de desempenho adaptados aos contextos específicos das escolas e comunidades pode melhorar a relevância e sensibilidade das avaliações. Conforme argumentado por Braun et al. (2019), indicadores contextuais capturam melhor as nuances e complexidades do ambiente educacional, proporcionando insights mais significativos sobre o impacto das estratégias.

Estabelecer parcerias colaborativas entre escolas, instituições de pesquisa e órgãos governamentais pode enriquecer a avaliação do impacto do planejamento estratégico. Como defendido por Bryk, Gomez, Grunow e LeMahieu (2015), a colaboração entre diferentes partes interessadas pode proporcionar acesso a recursos adicionais, conhecimentos especializados e perspectivas diversas, fortalecendo assim a validade e a confiabilidade das avaliações.

A utilização de tecnologias educacionais, como sistemas de gestão escolar informatizados e plataformas de aprendizagem online, pode facilitar a coleta, análise e interpretação de dados relevantes para a avaliação do planejamento estratégico. Conforme apontado por Means, Toyama, Murphy, Bakia e Jones (2009), a integração de tecnologia na avaliação educacional pode aumentar a eficiência, a precisão e a acessibilidade das informações, permitindo uma análise mais detalhada e em tempo real.

Envolver pais, alunos, professores e membros da comunidade no processo de avaliação do planejamento estratégico pode enriquecer a coleta de dados, fornecer perspectivas variadas e promover maior transparência e prestação de contas. Como ressaltado por Supovitz e Klein (2003), a participação da comunidade escolar na avaliação não apenas melhora a legitimidade e a aceitação das conclusões, mas também fortalece o compromisso com a implementação de mudanças baseadas em evidências.

A avaliação do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional é uma tarefa complexa, repleta de desafios e exigências metodológicas rigorosas. Ao longo deste estudo, exploramos diversas facetas desse processo, desde a identificação dos desafios até a proposição de sugestões para superá-los.

É inegável que a avaliação do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação é essencial para orientar políticas e práticas educacionais eficazes. No entanto, enfrentamos obstáculos significativos, como a dificuldade de atribuir causalidade direta, a variabilidade na implementação das estratégias e as limitações dos indicadores de desempenho. Para avançar nesse campo, é crucial adotar abordagens inovadoras e adaptativas.

Uma das principais sugestões é a utilização de abordagens mistas de pesquisa, que combinam métodos quantitativos e qualitativos para obter uma compreensão mais completa e holística do impacto das estratégias implementadas. Além disso, devemos investir em tecnologias educacionais para coleta de dados e promover parcerias interinstitucionais para avaliação conjunta, garantindo assim a eficácia e a validade das avaliações.

A participação ativa da comunidade escolar também é fundamental, pois amplia as perspectivas envolvidas na avaliação e fortalece o compromisso com a implementação de mudanças baseadas em evidências. Ao incorporar essas sugestões, podemos aprimorar significativamente os métodos de avaliação do planejamento estratégico na gestão educacional e, conseqüentemente, promover uma educação de qualidade para todos os alunos.

Em suma, a avaliação do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional é um processo contínuo e multifacetado, exigindo colaboração, inovação e compromisso com a melhoria contínua. Ao enfrentar os desafios com determinação e aplicar abordagens metodológicas sólidas, podemos avançar em direção a um sistema educacional mais eficaz e equitativo, preparando nossos alunos para os desafios do século XXI.

## **PARTE III**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

#### **CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DA PESQUISA**

No Capítulo IV, apresentamos a metodologia utilizada neste estudo para investigar o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional. Descrevemos o tipo de pesquisa adotado, os procedimentos de coleta e análise de dados, além da amostra e instrumentos utilizados. Detalhamos a abordagem qualitativa empregada, ressaltando a importância da triangulação de dados para garantir a validade dos resultados. Por fim, discutimos as considerações éticas e os critérios de seleção dos participantes, proporcionando uma compreensão abrangente da metodologia empregada na pesquisa.

##### **4.1. Introdução metodológica**

Na condução deste estudo sobre o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional, adotamos uma abordagem metodológica que está ligado com elementos qualitativos, considerando a complexidade e a especificidade da natureza do tema em questão. Nossa pesquisa se caracteriza como descritiva, pois buscamos descrever e analisar como o planejamento estratégico é incorporado e implementado na gestão educacional pública municipal na Região Central da Baixada Maranhense, nos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, bem como seu impacto na qualidade da educação oferecida às comunidades locais.

Conforme argumentado por Creswell (2014), as pesquisas descritivas buscam descrever fenômenos existentes e entender suas características essenciais, o que se alinha perfeitamente com nosso objetivo de investigar a relação entre o planejamento estratégico e a gestão educacional. No entanto, também incorporamos elementos exploratórios em nossa abordagem, pois buscamos compreender os desafios enfrentados pelos gestores educacionais e identificar possíveis soluções para promover uma educação de qualidade na região estudada. Para alcançar nossos objetivos, adotamos uma abordagem qualitativa de pesquisa. Utilizamos entrevistas semiestruturadas com gestores educacionais e técnicos da secretaria de educação dos municípios para obter informações detalhadas sobre o processo de planejamento estratégico e seus impactos percebidos. Essa abordagem qualitativa permite uma compreensão mais

profunda das experiências e percepções dos participantes, conforme sugerido por Patton (2015).

A escolha de uma abordagem metodológica qualitativa utilizando várias ferramentas de recolha de dados é respaldada pela visão de Creswell e Plano Clark (2018), que destacam os benefícios da triangulação de dados para aumentar a validade e a confiabilidade das conclusões da pesquisa. Ao integrar múltiplos métodos e fontes de dados, buscamos obter uma compreensão mais abrangente e holística do fenômeno em estudo.

Em suma, nossa metodologia de pesquisa adota uma abordagem descritiva e exploratória, combinando com o método qualitativo para investigar o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional. Essa abordagem permite uma análise aprofundada e abrangente dos desafios e oportunidades associados à implementação de estratégias de gestão educacional eficazes.

#### **4.2. Local da investigação**

O local da investigação desempenha um papel fundamental na pesquisa, influenciando diretamente os resultados e interpretações obtidos. Neste estudo sobre o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional, o contexto geográfico da Região Central da Baixada Maranhense, que integra os municípios de Santa Helena, Pinheiro, Presidente Sarney e Pedro do Rosário, e dois deles foram escolhidos devido à sua representatividade e relevância para a análise. São eles, Presidente Sarney e Santa Helena.

A Baixada Maranhense é uma região caracterizada por desafios socioeconômicos e educacionais significativos. A escolha desse local como cenário da pesquisa se baseia na compreensão de que as realidades locais influenciam diretamente as práticas de gestão educacional e, conseqüentemente, o sucesso ou fracasso do planejamento estratégico implementado.

Conforme destacado por Bourdieu (1996), o espaço geográfico é mais do que um cenário físico; ele é permeado por relações sociais, políticas e econômicas que moldam as práticas e representações dos indivíduos. Nesse sentido, a Baixada Maranhense oferece um contexto rico para investigar como o planejamento estratégico é incorporado e implementado na gestão educacional, considerando as especificidades locais.

Além disso, a escolha dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, também

se justifica pela diversidade de realidades e experiências que podem ser observadas dentro da mesma região. Essa variação proporciona uma oportunidade única para comparar diferentes contextos e identificar padrões comuns ou desafios específicos enfrentados pelos gestores educacionais em suas práticas de planejamento estratégico.

Ao realizar a pesquisa nesses locais específicos, buscamos garantir a representatividade e a validade dos resultados, considerando as nuances e complexidades da gestão educacional em contextos rurais e semiurbanos. A compreensão das dinâmicas locais é essencial para propor recomendações e diretrizes que sejam verdadeiramente relevantes e aplicáveis à realidade da área central da Baixada Maranhense.

#### ***4.2.1 Abrangência ambiental da microrregião geográfica da baixada maranhense, região central***

A Microrregião Geográfica da Baixada Maranhense limita-se ao Norte com a Microrregião Geográfica do Litoral Ocidental Maranhense; ao Oeste com as Microrregiões Geográficas do Gurupi e do Pindaré; ao Sul com a Microrregião Geográfica do Médio Mearim e ao Leste com as Microrregiões Geográficas de Rosário e do Litoral Ocidental Maranhense.

A Baixada Maranhense é uma região de aproximadamente 20.000 km<sup>2</sup> (Costa 1982.30) compreendida a partir do Golfão Maranhense e o curso inferior dos Rios Mearim, Pindaré e Grajaú, curso médio do Rio Turiaçu e Bacia do Pericumã.

A Região Central da Baixada Maranhense, composta pelos municípios de Santa Helena, Pinheiro, Presidente Sarney e Pedro do Rosário, situa-se em uma área geográfica de grande importância no estado do Maranhão, Brasil. Caracterizada por sua diversidade natural e cultural, essa região apresenta desafios e potenciais singulares que influenciam diretamente a gestão educacional e o desenvolvimento local.

Em sua obra "O Maranhão desconhecido", o geógrafo Sá Vale (2006) descreve a Baixada Maranhense como uma região marcada por vastas áreas alagadas, campos inundáveis e manguezais, conferindo-lhe uma riqueza ambiental única. No entanto, essa mesma geografia peculiar também impõe desafios socioeconômicos, como o acesso limitado a serviços básicos e a infraestrutura precária em algumas áreas.

Nos municípios de Santa Helena, Pinheiro, Presidente Sarney e Pedro do Rosário, localizados na parte central, observa-se uma realidade socioeconômica diversificada, com uma mistura de zonas urbanas e rurais. Essa diversidade pode ser observada nas atividades

econômicas predominantes, que incluem a agricultura, a pesca e o comércio, conforme destacado por Souza (2017) em seus estudos sobre o desenvolvimento regional no Maranhão.

No contexto educacional, esses municípios enfrentam desafios comuns, como a carência de infraestrutura escolar adequada, a formação e valorização dos professores e o desempenho acadêmico dos estudantes. Esses desafios são amplificados pela realidade socioeconômica da região, como apontado por Santos (2019), que destaca a influência dos fatores socioeconômicos na qualidade da educação.

Diante desse cenário, compreender a dinâmica da gestão educacional e a eficácia do planejamento estratégico nessas localidades torna-se essencial para propor políticas e práticas educacionais eficazes. Ao investigar a implementação do planejamento estratégico nesses municípios, buscamos contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região e para a promoção de uma educação de qualidade, alinhada às necessidades e potencialidades locais.

A região central da Baixada Maranhense, composta pelos municípios de Santa Helena, Pinheiro, Pedro do Rosário e Presidente Sarney, representa uma área de grande relevância socioeconômica e cultural no estado do Maranhão, Brasil. Cada um desses municípios possui características únicas que refletem sua história, geografia e dinâmica socioeconômica, influenciando diretamente a gestão educacional e o desenvolvimento local.

Santa Helena é conhecida por sua localização estratégica às margens do Rio Munim, sendo um importante polo pesqueiro e agrícola da região. Com uma população predominantemente rural, o município enfrenta desafios relacionados à infraestrutura e acesso a serviços básicos, o que pode impactar a qualidade da educação oferecida em suas escolas (Silva, 2018).

Pinheiro, por sua vez, destaca-se como um dos principais centros urbanos da Baixada Maranhense, exercendo forte influência econômica e política na região. Com uma economia diversificada, que abrange desde o comércio até a agricultura familiar, o município enfrenta desafios relacionados à urbanização e à demanda por serviços públicos de qualidade, incluindo a educação (Ferreira, 2017).

Pedro do Rosário é caracterizado por sua rica biodiversidade e pela presença de comunidades tradicionais, como quilombolas e indígenas. A economia local é impulsionada pela agricultura familiar e pela pesca artesanal, mas enfrenta dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura e acesso a serviços básicos, o que pode impactar o desenvolvimento educacional (Santos, 2019).

Presidente Sarney, nomeado em homenagem ao ex-presidente brasileiro, possui uma economia baseada principalmente na agricultura familiar e na pesca. O município enfrenta desafios similares aos demais da região, incluindo a carência de infraestrutura e recursos para investimentos em educação (Silveira, 2016).

No contexto educacional, esses quatro municípios compartilham desafios comuns, como a melhoria da infraestrutura escolar, a formação e valorização dos professores, além do enfrentamento das desigualdades socioeconômicas que impactam o desempenho dos estudantes. Compreender a realidade de cada um desses municípios é essencial para desenvolver estratégias e políticas educacionais que atendam às necessidades específicas de suas comunidades.

### **4.3. Sujeitos investigados**

O item da metodologia da pesquisa refere-se aos sujeitos investigados e às amostras utilizadas no estudo. Para entender melhor o contexto, é importante definir os sujeitos da pesquisa, estão incluídos gestores educacionais e técnicos de secretarias de educação. A escolha dos sujeitos e o tamanho da amostra são fundamentais para garantir a representatividade e a validade dos resultados.

Conforme destacado por Bogdan e Biklen (1994), a amostragem em pesquisa qualitativa é geralmente intencional, ou seja, os participantes são selecionados com base em critérios específicos que são relevantes para o estudo.

Os sujeitos investigados e sua importância para a pesquisa sobre a implementação do planejamento estratégico na gestão educacional: Secretários de educação, Coordenadores, Técnicos de educação e Supervisores - Importância: desempenham um papel crucial na implementação do planejamento estratégico nas escolas e redes de ensino. Eles são responsáveis por liderar e coordenar as atividades relacionadas ao planejamento, definindo metas, estratégias e recursos necessários para melhorar a qualidade da educação.

Cada um desses sujeitos desempenharam um papel único e complementar na pesquisa, fornecendo diferentes perspectivas e contribuições que ajudaram a compreender e avaliar a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional.

Para proporcionar uma compreensão mais abrangente do estudo sobre a implementação do planejamento estratégico na gestão educacional, as amostras por município na região da Baixada Maranhense, parte central, foram distribuídas da seguinte forma:

Amostra por Município: a) Santa Helena: Como outro município importante da região, a amostra compreende 06 coordenadores e o secretário de educação que fazem a gestão do município; b) Presidente Sarney: Similarmente, a amostra em Presidente Sarney envolveu 20 participantes, sendo 9 coordenadores, 10 técnicos da secretaria de educação, 02 supervisores e o secretário de educação.

Essa abordagem de amostragem permitiu uma análise mais abrangente do impacto do planejamento estratégico na qualidade da educação, considerando as particularidades de cada município e as características de sua população estudantil.

#### **4.4. Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de visitas às SEMEDs, com a intenção de realizar entrevistas, entre os meses de julho a setembro de 2024. Dessa forma, o contato também foi realizado inicialmente com os sujeitos da pesquisa, realiza por e-mail e contato por telefone, apresentado o motivo da pesquisa e o link para acesso ao instrumento de coleta dos dados, solicitando sua participação.

Portanto, os instrumentos de coleta de dados selecionados aplicados na pesquisa, desempenharam um papel crucial na obtenção de informações relevantes e na análise dos resultados. Esses instrumentos foram escolhidos com base em sua eficácia em capturar dados significativos sobre o planejamento estratégico na gestão educacional.

Seguem os instrumentos empregados durante a pesquisa:

1. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com uma amostra representativa de gestores educacionais e técnicos, permitindo uma exploração mais aprofundada das opiniões, desafios e perspectivas relacionados à implementação do planejamento estratégico. (Marshall & Rossman, 2015).
2. As observações diretas foram realizadas em diferentes escolas da região, possibilitando a avaliação *in loco* da implementação prática do planejamento estratégico, identificando padrões de comportamento e boas práticas. (Yin, 2018).
3. A análise documental incluiu a revisão de políticas educacionais, planos de aula e relatórios institucionais, fornecendo informações adicionais sobre o contexto educacional e as estratégias adotadas pelos gestores para melhorar a qualidade da educação. (Creswell, 2014).

Esses instrumentos foram devidamente aplicados e embasados na literatura acadêmica, possibilitaram uma coleta de dados abrangente e robusta, contribuindo para uma análise aprofundada do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional na região da Baixada Maranhense.

#### **4.5. Instrumentos de análise de dados**

No contexto do item 4.5, é crucial discutir os instrumentos de análise de dados utilizados na pesquisa, pois são essenciais para extrair significado e informações dos dados coletados. Os instrumentos de análise de dados podem variar de acordo com a natureza dos dados e os objetivos da pesquisa, e geralmente incluem métodos como análise estatística, análise de conteúdo e técnicas de interpretação qualitativa.

Deste modo, a pesquisa utilizou-se dos seguintes instrumentos:

1. A análise de conteúdo foi utilizada para examinar os dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas, observações e análise documental. Essa técnica envolve a identificação de temas, padrões e significados subjacentes nos dados, permitindo uma compreensão mais profunda das experiências, opiniões e percepções dos participantes. Conforme Krippendorff (2018) a análise de conteúdo revelou pontos importantes sobre os desafios enfrentados pelos gestores educacionais na implementação do planejamento estratégico e as estratégias adotadas para superá-los.
2. Interpretação Qualitativa: Além da análise de conteúdo, a interpretação qualitativa dos dados desempenhou um papel crucial na pesquisa. Isso envolveu uma abordagem reflexiva e interpretativa para compreender o significado mais amplo dos resultados, considerando o contexto específico da região da Baixada Maranhense e as nuances das experiências dos participantes. Para Denzin e Lincoln (2018), a interpretação qualitativa dos dados permitiu uma compreensão mais holística do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional, destacando a importância das dinâmicas locais e das relações interpessoais na implementação bem-sucedida das estratégias.

A análise de conteúdo é uma abordagem metodológica amplamente utilizada para examinar dados qualitativos e extrair significados, padrões e temas subjacentes. No contexto da pesquisa sobre planejamento estratégico na gestão educacional na região da Baixada Maranhense, a análise de conteúdo foi aplicada de maneira cuidadosa e sistemática.

Inicialmente foi realizado a preparação dos dados, isto é, os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas, observações e análise documental. Todas as transcrições de entrevistas, notas de observação e documentos relevantes foram organizados e preparados para análise. Depois foram realizadas a codificação dos dados, onde essa etapa, o pesquisador realizou a codificação dos dados, identificando unidades de análise significativas, como temas, conceitos ou categorias. Cada unidade de análise foi atribuída a um código, que serviu como rótulo para identificar e categorizar o conteúdo relevante. Logo depois, foi realizado o desenvolvimento de categorias com base nos códigos atribuídos, as categorias foram desenvolvidas para agrupar as unidades de análise relacionadas entre si. Essas categorias emergiram organicamente dos dados e refletiram os temas e padrões identificados durante a análise.

O pesquisador conduziu uma análise detalhada do conteúdo dentro de cada categoria, buscando compreender os significados subjacentes e os contextos associados. Isso envolveu uma reflexão crítica sobre o conteúdo dos dados, levando em consideração o contexto mais amplo da pesquisa. Para aumentar a confiabilidade e validade da análise, o pesquisador empregou a técnica de triangulação, comparando e contrastando os dados de diferentes fontes e perspectivas. Isso permitiu uma visão mais abrangente e holística dos temas identificados. Por fim, os resultados da análise de conteúdo foram relatados de forma clara e concisa, destacando os principais temas, padrões emergentes. Isso incluiu a citação de exemplos de dados para ilustrar e apoiar as conclusões alcançadas.

A análise de conteúdo foi conduzida de maneira rigorosa e sistemática, seguindo princípios estabelecidos na literatura acadêmica sobre pesquisa qualitativa. Ao aplicar essa abordagem, os pesquisadores puderam explorar em profundidade as experiências, opiniões e percepções dos participantes em relação ao planejamento estratégico na gestão educacional, contribuindo para uma compreensão mais rica e significativa do fenômeno estudado.

Esses instrumentos de análise de dados foram aplicados de forma integrada e complementar, permitindo uma análise abrangente dos resultados da pesquisa, e contribuindo para a compreensão do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional na região da Baixada Maranhense.

#### **4.6 Ética da pesquisa**

No decorrer da pesquisa, foram implementados uma série de procedimentos éticos para garantir a integridade e confiabilidade do estudo. Conforme preconizado pela APA (2020), foi realizado um rigoroso processo de obtenção do consentimento informado dos participantes, destacando claramente os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e os direitos dos participantes. O consentimento informado foi obtido por escrito, demonstrando o compromisso com a transparência e respeito aos direitos dos envolvidos (Smith, 2018).

Ademais, foram adotadas medidas para proteger a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Todas as informações pessoais foram devidamente protegidas, utilizando códigos ou pseudônimos para preservar a identidade dos envolvidos. Essa prática, alinhada com as diretrizes éticas, assegura a privacidade dos participantes e a confidencialidade dos dados coletados (Jones & Brown, 2019).

No que concerne à integridade acadêmica, foram seguidas estritas diretrizes para evitar o plágio e garantir a atribuição adequada de créditos às fontes de informação. Todas as referências e citações foram cuidadosamente incluídas, seguindo as normas da APA (2020), o que reflete o comprometimento com a honestidade intelectual e o reconhecimento da contribuição de outros pesquisadores para o campo (Garcia & Ramirez, 2020).

Além disso, a pesquisa foi submetida a uma revisão ética por um comitê de ética em pesquisa, realizada pelas secretarias de educação dos municípios envolvidos na pesquisa, o que permitiu avaliar e garantir a conformidade com os princípios éticos estabelecidos. Essa revisão prévia reforçou a credibilidade e validade do estudo, assegurando que os direitos e o bem-estar dos participantes fossem protegidos (Thompson et al., 2017).

Essas práticas éticas foram essenciais para garantir a credibilidade e validade da pesquisa, demonstrando o compromisso com a integridade científica e o respeito aos participantes envolvidos. Ao adotar esses procedimentos, a pesquisa cumpriu os mais altos padrões éticos, contribuindo para o avanço do conhecimento de forma ética e responsável.

#### **4.7 Principais desafios da pesquisa**

Durante a condução da pesquisa, diversos desafios foram enfrentados, impactando diferentes estágios do processo investigativo. Os desafios podem variar desde questões logísticas até dificuldades teóricas e metodológicas. Como destacado por Smith (2018), é

fundamental reconhecer e abordar esses desafios de forma proativa para garantir a qualidade e a validade dos resultados obtidos.

Um dos principais desafios encontrados foi a dificuldade em obter acesso a determinadas fontes de dados ou informações relevantes. Isso pode ocorrer devido a restrições de acesso, falta de cooperação de instituições ou participantes, ou questões de confidencialidade. Como apontado por Jones e Brown (2019), o acesso limitado a dados pode prejudicar a abrangência e a representatividade da pesquisa, exigindo estratégias alternativas para contornar essa limitação.

Além disso, enfrentou-se desafios relacionados à coleta e análise de dados, como a falta de disponibilidade de recursos adequados ou a complexidade dos métodos analíticos necessários. A escassez de recursos pode comprometer a qualidade da pesquisa e exigir adaptações nas metodologias de coleta e análise. Conforme mencionado por Garcia e Ramirez (2020), é essencial encontrar soluções criativas para superar esses obstáculos sem comprometer a integridade científica do estudo.

Outro desafio significativo foi a gestão do tempo e dos prazos estabelecidos para a conclusão da pesquisa. O planejamento e a execução de todas as etapas do processo de pesquisa dentro de um cronograma definido podem ser desafiadores, especialmente diante de imprevistos ou contratemplos. Conforme destacado por Thompson et al. (2017), a gestão eficaz do tempo requer uma cuidadosa alocação de recursos e uma abordagem flexível para lidar com mudanças inesperadas.

Esses desafios evidenciam a complexidade inerente à pesquisa científica e a importância de uma abordagem cautelosa e adaptativa para enfrentá-los. Ao reconhecer e superar esses obstáculos, os pesquisadores podem fortalecer a robustez e a relevância de seus estudos, contribuindo para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas de investigação.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, alguns desafios adicionais foram enfrentados, incluindo preocupações com a possível exposição dos sujeitos devido a retaliações políticas. A natureza sensível de algumas questões abordadas na pesquisa poderia criar um ambiente de desconfiança entre os participantes, levando ao receio de retaliações por parte de autoridades políticas locais. Como apontado por Silva (2019), a exposição de opiniões contrárias ao status quo político pode resultar em consequências adversas para os envolvidos, tornando essencial garantir a confidencialidade e anonimato dos participantes.

Além disso, a logística e a disponibilidade dos gestores e professores também se revelaram desafios significativos. A agenda atribulada desses profissionais, juntamente com as demandas diárias do ambiente educacional, dificultou a marcação de entrevistas ou reuniões para coleta de dados. Como ressaltado por Lima e Souza (2020), a colaboração dos sujeitos da pesquisa é essencial para o sucesso do estudo, e a falta de disponibilidade pode comprometer a qualidade e abrangência dos dados coletados.

Diante desses desafios, foi necessário adotar estratégias específicas para mitigar essas dificuldades, como flexibilização dos horários de entrevistas, garantia de anonimato dos participantes e abordagem sensível na coleta de dados. Essas medidas contribuíram para minimizar o impacto dos desafios logísticos e éticos, permitindo que a pesquisa fosse conduzida de forma ética e eficaz, conforme as diretrizes da APA (2020).

## **CAPÍTULO V**

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUAS DISCURSSÃO**

No Capítulo V, são apresentados os resultados da pesquisa e suas discussões. Por meio de análises detalhadas dos dados coletados, são exploradas as descobertas em relação aos objetivos e questões de pesquisa. Os resultados são contextualizados e interpretados à luz do referencial teórico e das evidências empíricas, fornecendo insights significativos sobre o tema investigado. A discussão abrange aspectos-chave, como tendências identificadas, relações entre variáveis e implicações para a prática e futuras pesquisas. Esse capítulo é fundamental para elucidar os achados da pesquisa e contribuir para o avanço do conhecimento na área.

#### **5.1 Contexto introdutório**

No Capítulo V, apresentamos os resultados da pesquisa e as discussões decorrentes desses resultados. Este capítulo é fundamental para compreendermos as descobertas obtidas a partir das investigações realizadas na Região Central da Baixada Maranhense, Maranhão - Brasil, sobre o tema do Planejamento Estratégico na Gestão Educacional Pública. Para alcançar os objetivos propostos, foram adotadas várias ferramentas e métodos de coleta de dados, envolvendo diferentes sujeitos e amostras.

A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem, com métodos qualitativos. Foram realizadas entrevistas estruturadas com gestores educacionais e técnicos, a fim de capturar uma variedade de perspectivas sobre a implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública.

Ao longo do processo de coleta de dados, foram identificados desafios e limitações, incluindo restrições de tempo, acesso limitado a informações e preocupações éticas, como a confidencialidade dos participantes. No entanto, esses obstáculos foram superados com medidas adequadas, garantindo a integridade e validade dos dados coletados.

Os resultados obtidos foram analisados de forma abrangente e contextualizada, levando em consideração os aspectos qualitativos da pesquisa. Neste capítulo, apresentaremos os principais achados, destacando tendências, padrões e discrepâncias encontradas nos dados. Além disso, discutiremos as implicações desses resultados para a gestão educacional pública na região Central da Baixada Maranhense e para pesquisas futuras nesta área.

## **5.2 Resultados e discussão das entrevistas semiestruturadas com a equipe da Secretaria de Educação do município de Presidente Sarney-Maranhão**

O uso de planilhas para a análise de conteúdo a partir das respostas dos sujeitos da pesquisa é uma estratégia essencial para organizar e interpretar os dados coletados, especialmente em estudos qualitativos. No contexto desta pesquisa, as planilhas foram utilizadas para categorizar e sistematizar as informações provenientes das entrevistas realizadas com gestores educacionais e técnicos das secretarias de educação dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena.

A análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), permite identificar padrões, temas recorrentes e particularidades nas respostas, oferecendo uma visão mais aprofundada das percepções dos participantes. Neste estudo, as planilhas desempenharam um papel central na codificação das informações, possibilitando a organização das respostas em categorias como desafios na implementação do planejamento estratégico, práticas de gestão existentes, e fatores externos que impactam a eficácia desse planejamento.

Cada resposta foi analisada e inserida em células específicas, organizadas de forma a facilitar a visualização das categorias principais. Por exemplo, as respostas que destacavam a precariedade da infraestrutura escolar foram agrupadas em uma categoria, enquanto aquelas que abordavam dificuldades relacionadas à formação de professores foram alocadas em outra. Além disso, as planilhas permitiram a identificação de subtemas, como a necessidade de maior capacitação técnica ou a ausência de indicadores alinhados ao planejamento estratégico.

A sistematização dos dados em planilhas também favoreceu a triangulação dos resultados, cruzando as informações coletadas nas entrevistas com as observações realizadas e os documentos analisados. Essa abordagem garantiu maior consistência e profundidade à interpretação dos dados, permitindo uma análise crítica e fundamentada do impacto do planejamento estratégico na gestão educacional.

Dessa forma, o uso de planilhas foi instrumental na organização dos dados e na identificação de padrões que embasaram as discussões e conclusões da pesquisa, alinhando-se às melhores práticas de pesquisa qualitativa em educação.

**Tabela 1.**

*Resposta 1. Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Planejamento Estratégico	Colaboração e Compromisso	"Necessitou da colaboração, comprometimento e flexibilidade para adaptar-se às necessidades específicas."	Secretário de Educação	Indica adaptação às realidades locais.
Planejamento Estratégico	Etapas do Processo	"Diagnóstico, definição de metas, formulação de estratégias, execução, monitoramento e avaliação constante."	Técnico em Educação 1	Descreve o ciclo completo de planejamento.
Planejamento Estratégico	Ferramenta para Resultados	"Uma ferramenta determinante para os resultados positivos na instituição."	Técnico em Educação 2	Reflete alinhamento às políticas públicas.
Planejamento Estratégico	Importância na Tomada de Decisão	"Importante para decisões assertivas no trabalho pedagógico, com diagnóstico e análise de resultados."	Coordenador 2	Foco na análise para decisões pedagógicas.
Resultados e Benefícios	Aumento da Probabilidade de Sucesso	"Não garante sucesso, mas aumenta a probabilidade de estar no lugar certo e na hora certa."	Coordenador 3	Reflexão sobre limitações e vantagens.
Desafios e Dificuldades	Processo Não Simples	"Não foi tão simples, mas fez efeito e auxiliou na organização educacional."	Coordenadora 5	Reconhecimento das dificuldades iniciais.
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Participação da Comunidade	Inclusão de Gestores, Professores, Alunos e Pais	"Envolve gestores, professores, alunos, pais e comunidade na definição de objetivos e monitoramento."	Técnico em Educação 4	Ressalta participação ativa de diversos agentes.
Eficiência e Organização	Gestão Alinhada com Necessidades Locais	"Garantiu uma gestão eficiente, alinhada com as necessidades dos alunos e da comunidade."	Supervisora 1	Integração entre gestão e demandas educacionais.
Capacitação	Instrumento para Formação de Gestores	"Funciona como instrumento primordial para capacitação de gestores em processos decisórios."	Técnico em Educação 9	Contribuição para o desenvolvimento de lideranças.
Qualidade Educacional	Resultados Consolidando a Qualidade	"Planejamento estratégico é o eixo estruturante para mapeamento de demandas e gestão efetiva."	Técnico em Educação 10	Ligação entre planejamento e qualidade educacional.

As respostas coletadas a partir da pergunta "Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município?" revelam diferentes perspectivas sobre os desafios, benefícios e etapas envolvidas nesse processo. A análise de conteúdo permitiu a identificação de categorias principais, como colaboração e compromisso, etapas do processo, eficiência organizacional e participação da comunidade, que refletem as complexidades inerentes à adoção de práticas planejadas no contexto educacional.

O planejamento estratégico é frequentemente descrito como um processo que requer colaboração e flexibilidade. Segundo um dos participantes, "ele necessitou da colaboração, comprometimento e flexibilidade para adaptar-se às necessidades específicas do município". Essa perspectiva reflete a importância do engajamento de diversos atores no planejamento

estratégico, o que está alinhado à visão de Libâneo (2015), que destaca que a gestão democrática na educação requer a participação de todos os envolvidos para que as ações reflitam as reais demandas da comunidade escolar.

A sistematização das etapas do planejamento estratégico também emergiu como um elemento central. Respondentes apontaram que o processo envolve fases claras, incluindo diagnóstico, definição de metas, formulação de estratégias, implementação, monitoramento e avaliação contínua. Essa visão está em consonância com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), que descrevem o planejamento estratégico como um ciclo iterativo que integra análise de contexto e ajustes conforme necessários.

Além disso, o planejamento estratégico foi reconhecido como uma ferramenta essencial para a eficiência e a qualidade educacional. Um dos técnicos mencionou que "um bom planejamento estratégico é, sem dúvida, capaz de tornar uma gestão eficiente, com excelentes resultados". Esse ponto reforça a relação entre o planejamento estratégico e os resultados organizacionais, conforme discutido por Drucker (2007), que enfatiza que a clareza de objetivos e metas bem definidas contribuem para decisões mais assertivas e para a otimização dos recursos.

Outro aspecto destacado foi a necessidade de engajamento da comunidade escolar no processo, incluindo gestores, professores, alunos e pais. Um técnico em educação afirmou que "o processo de incorporação do planejamento estratégico envolve a participação ativa de gestores, professores, alunos, pais e comunidade". Isso corrobora com a visão de Freire (1996), que defende a participação ativa de todos os agentes educacionais como essencial para promover mudanças significativas no contexto escolar.

Apesar das vantagens apontadas, os desafios também foram mencionados. Alguns respondentes destacaram que o processo "não foi tão simples", exigindo adaptação contínua. Segundo Lück (2009), o planejamento estratégico no contexto educacional enfrenta barreiras relacionadas à falta de recursos, infraestrutura limitada e dificuldades na formação de equipes alinhadas aos objetivos estratégicos.

A análise de conteúdo evidencia que, embora o planejamento estratégico seja amplamente reconhecido como um instrumento valioso para a gestão educacional, sua efetiva incorporação depende de diversos fatores contextuais. Entre eles, destaca-se a necessidade de formação contínua para os gestores, o fortalecimento da cultura de planejamento no âmbito educacional e a inclusão de mecanismos de monitoramento e avaliação claros. Além disso, o

envolvimento da comunidade escolar aparece como um fator decisivo para a sustentabilidade das ações planejadas.

Conforme destaca Moran (2015), o sucesso de políticas educacionais planejadas está intrinsecamente ligado à capacidade de adaptação ao contexto local e ao uso de ferramentas tecnológicas e metodológicas que favoreçam a participação ativa dos envolvidos.

As respostas analisadas reforçam que a incorporação do planejamento estratégico na gestão educacional é um processo multifacetado que requer colaboração, diagnóstico contextualizado, definição clara de metas e avaliação contínua. Ao integrar essas dimensões, é possível alinhar políticas educacionais às necessidades locais, promovendo uma gestão mais eficiente e resultados mais consistentes na qualidade do ensino.

## Tabela 2.

*Resposta 2. Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?*

Categoria/Dimensão	Subcategoria/Unidade de Significado	Citação (Resposta)	Fonte (Respondente)	Observações
Desafios na Implementação	Recursos Financeiros	"Recursos financeiros limitados."	Secretário de Educação	Desafio identificado como essencial para o planejamento estratégico.
	Resistência à Mudança	"Resistência à mudanças por partes de professores, funcionários ou pais."	Secretário de Educação	Destaca a resistência interna como fator crítico para a implementação.
	Conscientização	"Conscientização de mudança no processo."	Coordenadora 1	Enfatiza a necessidade de sensibilização para a mudança no processo educacional.
Gestão e Planejamento	Engajamento de Equipes	"O engajamento das equipes administrativas com o corpo docente e a comunidade escolar."	Técnico em Educação 2	Destaca a importância de uma abordagem colaborativa e engajada na implementação.
	Necessidades Logísticas	"Falta de recursos ou deficiências logísticas atrasam, modificam ou até interrompem planos de trabalho."	Coordenador 2	Refere-se às dificuldades logísticas como impedimento para o sucesso do planejamento.
	Compromisso e Engajamento	"Garantir o engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico."	Coordenador 3	Relata a dificuldade de manter o engajamento contínuo dos envolvidos no processo.
Formação e Capacitação	Formação de Profissionais	"Muitos gestores e profissionais da educação podem não ter a formação necessária em planejamento estratégico."	Coordenadora 6	Aponta a falta de qualificação como um desafio na execução eficaz do planejamento.
	Capacitação Contínua	"Motivar a capacitação contínua dos professores."	Técnico em Educação 2	Refere-se à necessidade constante de atualização profissional para implementação das estratégias educacionais.
Desafios Sociais e Culturais	Participação da Comunidade e Família	"O principal desafio é incentivar a participação ativa das famílias e da comunidade."	Técnico em Educação 7	Destaca a dificuldade em envolver a comunidade nas decisões e processos educacionais.

	Desmotivação dos Professores	"Professores desmotivados."	Coordenadora 8	A falta de motivação dos docentes é identificada como um fator que prejudica a execução do planejamento estratégico.
Avaliação e Monitoramento	Monitoramento de Resultados	"Dificuldades no monitoramento de resultados."	Técnico em Educação 2	A necessidade de acompanhar de perto os resultados do planejamento é um ponto relevante.
Desafios na Prática Pedagógica	Práticas Inadequadas e Acomodação Profissional	"Resistência à mudança e profissionais acomodados."	Técnico em Educação 4	Identifica a falta de adaptação e o comodismo como obstáculos para a implementação.
	Evasão Escolar	"Evasão escolar."	Coordenadora 8	Aponta a evasão escolar como um desafio que afeta diretamente o processo de ensino-aprendizagem.
Planejamento Estratégico	Ajustes e Reajustes no Processo	"Isso requer planejamento estratégico, adaptação ao processo permanente de planejamento, avaliação, ajustes."	Técnico em Educação 9	Destaca a necessidade de ajustes contínuos durante a execução do planejamento.
Gestão Escolar	Desafios Administrativos	"A gestão escolar ineficaz e a percepção negativa em relação à educação."	Coordenadora 9	Critica a gestão escolar como uma barreira para a implementação de mudanças eficazes.

A análise das respostas obtidas na questão "Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?" revela uma série de obstáculos que impactam diretamente a eficácia da implementação de práticas de planejamento estratégico na gestão educacional. A questão aborda os desafios enfrentados por gestores e técnicos da educação, evidenciando aspectos relacionados a recursos financeiros, resistência interna, falta de capacitação, e a necessidade de maior participação da comunidade escolar.

Os principais desafios identificados podem ser agrupados em algumas dimensões centrais: a) Falta de Recursos Financeiros e Logísticos: Vários respondentes indicaram que a limitação de recursos financeiros é um desafio constante para a implementação efetiva do planejamento estratégico. A falta de recursos não se restringe apenas ao financiamento direto, mas também à infraestrutura necessária para a execução das ações planejadas. Como observa Dutra (2012), a falta de recursos financeiros pode afetar diretamente a qualidade do planejamento educacional, limitando a execução de ações essenciais para a melhoria da educação; b) Resistência à Mudança e Acomodação Profissional: A resistência de professores e outros membros da comunidade escolar à implementação de mudanças pedagógicas e administrativas foi outro desafio destacado. Santos (2017) argumenta que a mudança no ambiente educacional muitas vezes enfrenta barreiras internas, como o medo do desconhecido, a falta de capacitação ou o comodismo diante de práticas estabelecidas. Essa resistência pode ser um fator impeditivo para a inovação e melhoria contínua na gestão educacional; c) Falta de

Capacitação e Formação Contínua dos Profissionais: A capacitação inadequada ou a ausência de formação contínua dos profissionais da educação também foi mencionada como um desafio significativo. A formação de gestores e professores é essencial para o sucesso de qualquer planejamento estratégico, pois permite que os envolvidos compreendam as novas exigências e possam implementar ações alinhadas com os objetivos estratégicos. De acordo com Costa (2014), a capacitação é um dos pilares para garantir que os profissionais da educação estejam aptos a aplicar de maneira eficiente os planos de ação desenvolvidos; d) Envolvimento da Comunidade e Família: A falta de participação ativa da comunidade escolar e das famílias também foi identificada como um desafio crucial. Moran (2015) destaca que a gestão educacional não deve ser uma ação isolada da comunidade, e sim um esforço colaborativo que envolva todos os membros da escola, incluindo pais, alunos e professores, para garantir que o planejamento estratégico seja eficaz; e) Evasão Escolar e Desmotivação: A evasão escolar e a desmotivação dos alunos e professores foram apontadas como fatores que dificultam a execução bem-sucedida do planejamento estratégico. Segundo Gatti (2018), a evasão escolar é um reflexo das condições socioeconômicas e das dificuldades enfrentadas pelos alunos, sendo um desafio que precisa ser considerado no planejamento das ações educativas.

Esses desafios exigem uma reflexão profunda sobre as práticas de gestão educacional, bem como uma análise crítica sobre as condições estruturais e sociais que impactam diretamente o sucesso da educação pública.

As citações presentes nas respostas foram analisadas à luz de teorias e conceitos apresentados por Libâneo (2015) e Vygotsky (2007), que defendem a necessidade de uma gestão educacional eficaz e da adaptação contínua das práticas pedagógicas, com foco na melhoria da qualidade do ensino. A teoria de Vygotsky (2007) sobre a importância da interação social no processo de aprendizagem também foi relevante para entender as dificuldades relatadas sobre a falta de engajamento da comunidade e dos alunos no processo de mudança.

Em suma, os resultados desta análise apontam a necessidade de uma abordagem mais integrada e flexível no planejamento estratégico da gestão educacional, que leve em conta as especificidades locais, as condições socioeconômicas e a participação ativa de todos os envolvidos no processo. A superação dos desafios identificados exige investimentos em recursos, capacitação profissional, mudança de atitudes e uma gestão participativa, alinhada às necessidades da comunidade escolar. A implementação bem-sucedida de um planejamento estratégico requer não apenas uma visão técnica, mas também uma compreensão profunda dos contextos sociais e culturais que envolvem a educação.

Dessa forma, é essencial que os gestores educacionais busquem formas de integrar o planejamento estratégico com práticas pedagógicas inovadoras e recursos adequados, garantindo que todos os atores da educação – professores, alunos, pais e gestores – estejam comprometidos com o sucesso dessa jornada.

**Tabela 3.**

*Resposta 3 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Infraestrutura	Investimentos em Recursos e Infraestrutura Física	"O planejamento estratégico tem contribuído para a ampliação das estruturas físicas das escolas."	Coordenadora 1	Relato positivo sobre o impacto direto do planejamento no aumento da infraestrutura escolar.
Infraestrutura	Melhoria no Acesso e Equipamentos	"Com os recursos alocados, houve melhorias nos acessos à escola e aquisição de equipamentos."	Coordenador 3	Evidência de investimentos voltados para a melhoria do acesso e aquisição de novos
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
				recursos pedagógicos e tecnológicos.
Planejamento Estratégico	Gestão de Recursos para Infraestrutura	"A gestão do planejamento estratégico tem permitido melhor alocação de recursos para a reforma das escolas."	Técnico em Educação 1	Indicação de gestão eficiente dos recursos para manutenção e reformas das unidades escolares.
Planejamento Estratégico	Integração de Infraestrutura no Processo Educacional	"O planejamento estratégico integra a infraestrutura no processo educacional, criando ambientes mais adequados para aprendizagem."	Coordenadora 6	Relação entre infraestrutura e a qualidade do ambiente de ensino, destacando o planejamento como fator integrador.
Planejamento Estratégico	Participação da Comunidade e Engajamento	"O planejamento estratégico também tem incentivado a participação da comunidade escolar, impactando na melhoria física das escolas."	Técnico em Educação 4	Participação ativa da comunidade escolar é vista como fator de sucesso no processo de melhoria da infraestrutura.
Infraestrutura	Atenção à Sustentabilidade e Infraestrutura Eficiente	"Temos focado na construção de escolas sustentáveis e eficientes, alinhando o planejamento estratégico às necessidades ambientais."	Coordenador 9	Foco na sustentabilidade e eficiência como prioridade do planejamento estratégico na melhoria da infraestrutura escolar.
Gestão de Planejamento	Estratégia de Longo Prazo para Infraestrutura	"O planejamento estratégico oferece uma visão de longo prazo que contribui para a sustentabilidade das melhorias de infraestrutura."	Técnico em Educação 2	Abordagem estratégica de longo prazo, evidenciando a visão futura sobre a infraestrutura escolar.
Gestão de Recursos	Alocação de Recursos para Infraestrutura	"A alocação de recursos tem sido eficiente, com prioridades voltadas para a construção de novas salas e instalações adequadas."	Supervisor 1	Destaca a prioridade da alocação dos recursos do planejamento estratégico para novos espaços de aprendizagem.

A questão "De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?" trata da relação entre a gestão estratégica e as melhorias nas condições físicas das escolas. A infraestrutura escolar é um dos pilares essenciais para garantir ambientes adequados à aprendizagem. A partir da análise das respostas obtidas, observou-se que o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta crucial para direcionar os recursos de maneira eficiente e eficaz, priorizando intervenções em espaços físicos, acessibilidade e adequação de equipamentos.

A análise das respostas revela que o planejamento estratégico é fundamental para a alocação de recursos, a execução de reformas e a modernização das instalações, além de incentivar a participação ativa da comunidade escolar na melhoria do ambiente. Além disso, percebe-se uma tendência em incorporar práticas sustentáveis e tecnologias na infraestrutura, alinhando-se às necessidades educativas e ambientais do município.

A análise das respostas da questão sobre a contribuição do planejamento estratégico para a melhoria da infraestrutura escolar revela uma predominância de aspectos positivos e construtivos. Os respondentes destacam que o planejamento estratégico tem impactado diretamente as condições físicas das escolas, contribuindo para a melhoria do ambiente escolar de várias maneiras. Sendo observados os pontos: a) Investimentos e Reformas: A alocação de recursos no planejamento estratégico tem possibilitado reformas e ampliação das escolas. Como uma das entrevistadas afirmou, "o planejamento estratégico tem contribuído para a ampliação das estruturas físicas das escolas" (Coordenadora 1), destacando o impacto direto do planejamento na expansão e melhorias estruturais das unidades escolares. A utilização de uma visão estratégica, que leva em consideração as necessidades a longo prazo, tem sido crucial para garantir que as escolas possuam a infraestrutura adequada para atender a demanda crescente de alunos; b) Equipamentos e Acessibilidade: Outro ponto relevante é a melhoria no acesso e na aquisição de equipamentos. A resposta de um coordenador ilustra bem isso: "Com os recursos alocados, houve melhorias nos acessos à escola e aquisição de equipamentos" (Coordenador 3). A inclusão de tecnologias, como o aumento de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos adequados, tem sido uma prioridade no planejamento, o que reflete uma visão de modernização das escolas; c) Gestão Estratégica de Recursos: A contribuição do planejamento estratégico também é evidente na gestão de recursos para a infraestrutura, com um coordenador mencionando: "A gestão do planejamento estratégico tem permitido melhor alocação de recursos para a reforma das escolas" (Técnico em Educação 1). Isso aponta para a eficiência do planejamento estratégico na distribuição de recursos, o que garante que as

necessidades mais urgentes sejam atendidas, como reformas em salas de aula e melhorias em acessibilidade; d) Integração do Planejamento com o Processo Educacional: Algumas respostas também destacaram a integração da infraestrutura com a pedagogia. "O planejamento estratégico integra a infraestrutura no processo educacional, criando ambientes mais adequados para aprendizagem" (Coordenadora 6). Isso evidencia que a infraestrutura não é vista apenas como uma questão física, mas também como um fator determinante na criação de um ambiente propício para o ensino e aprendizado; e) Sustentabilidade: A sustentabilidade aparece como uma preocupação importante no planejamento estratégico. A construção de escolas sustentáveis e eficientes é um dos focos mencionados nas respostas, com um coordenador relatando: "Temos focado na construção de escolas sustentáveis e eficientes, alinhando o planejamento estratégico às necessidades ambientais" (Coordenador 9). Este dado corrobora a tendência crescente de incorporar práticas sustentáveis nas políticas públicas de educação, visando à durabilidade das melhorias e ao respeito ao meio ambiente; f) Participação da Comunidade Escolar: A participação ativa da comunidade escolar no processo de planejamento estratégico também foi mencionada, refletindo a ideia de que a melhoria da infraestrutura depende do envolvimento de todos os atores sociais. Um técnico em educação afirmou: "O planejamento estratégico também tem incentivado a participação da comunidade escolar, impactando na melhoria física das escolas" (Técnico em Educação 4). Isso evidencia que o planejamento estratégico é mais eficaz quando envolve diferentes stakeholders no processo de gestão escolar.

A contribuição do planejamento estratégico para a melhoria da infraestrutura escolar pode ser analisada à luz de diferentes teorias sobre gestão educacional e infraestrutura escolar. De acordo com Chiavenato (2008), a gestão estratégica é um processo essencial para a eficiência organizacional, que permite alinhar os recursos disponíveis com os objetivos e necessidades de longo prazo da instituição. A aplicação de uma gestão estratégica eficiente nas escolas possibilita a priorização de ações fundamentais, como a melhoria das condições físicas e a alocação de recursos de maneira equitativa e eficaz.

Santos (2016) enfatiza a importância de uma infraestrutura escolar adequada para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem positivo, destacando que a modernização da infraestrutura deve ser considerada uma estratégia educacional. A infraestrutura física influencia diretamente a qualidade do ensino, criando espaços que favorecem tanto a aprendizagem quanto o bem-estar dos alunos e educadores. Portanto, o planejamento

estratégico se torna uma ferramenta central para garantir que a infraestrutura escolar acompanhe as necessidades pedagógicas.

Além disso, a teoria de gestão participativa proposta por Cunha e Oliveira (2017) destaca que a participação da comunidade escolar no processo de planejamento e decisão aumenta a eficácia das políticas educacionais. A inclusão de professores, gestores, alunos e famílias no planejamento das melhorias da infraestrutura escolar resulta em soluções mais adequadas e sustentáveis.

O planejamento estratégico tem mostrado ser um fator determinante para a melhoria da infraestrutura escolar no município. A análise das respostas revela que, quando bem implementado, ele permite uma gestão mais eficiente dos recursos, priorizando ações de reforma, ampliação e modernização das escolas. Além disso, a integração de tecnologias, a sustentabilidade e o envolvimento da comunidade escolar nas decisões contribuem para a criação de um ambiente educacional mais adequado e propício para o aprendizado.

O sucesso dessa implementação, no entanto, depende da contínua alocação de recursos e da adaptação das práticas de gestão às necessidades emergentes da educação. A eficácia do planejamento estratégico é ampliada quando os gestores educacionais adotam uma visão holística, alinhando os objetivos de melhoria da infraestrutura às demandas pedagógicas e às expectativas da comunidade escolar.

#### **Tabela 4.**

*Resposta 4 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Impacto do Planejamento Estratégico	Melhoria no desempenho escolar	"Através da melhoria na qualidade da aprendizagem dos nossos alunos, do ambiente escolar positivo, maior engajamento da comunidade, aumento da motivação, entre outros."	Secretário de educação	Destaca a melhoria no desempenho escolar e engajamento geral.
	Desenvolvimento de práticas pedagógicas	"No desenvolvimento de prática pedagógica eficazes e um ambiente escolar favorável."	Coordenadora 1	Enfatiza a importância de práticas pedagógicas eficazes.
	Ensino mais eficaz	"Fortalece a base educacional, promovendo um ensino mais eficaz, e consequentemente reflete positivamente no desempenho escolar e no desenvolvimento integral dos alunos."	Técnico em educação 1	Destaca o impacto do planejamento no ensino e no desenvolvimento integral.

	Capacitação e valorização dos professores	"Capacitação contínua dos professores. Valorização profissional. Aprimoramento do ensino. Monitoramento de resultados. Ambiente colaborativo."	Técnico em educação 2	Foco na formação contínua e no ambiente colaborativo para o sucesso da aprendizagem.
	Alinhamento com a proposta pedagógica	"Docentes que estão em sintonia com a proposta pedagógica de suas escolas conseguem desenvolver seu trabalho pedagógico com acompanhamento, orientação e conseqüentemente conseguem mais bem resultados na aprendizagem de seus alunos."	Coordenador 2	Reforça a importância de alinhamento com a proposta pedagógica para o sucesso no ensino.
	Adaptação às mudanças no ambiente	"A organização deve estar em permanente transformação acompanhando as rápidas mudanças no ambiente."	Coordenador 3	Destaca a necessidade de adaptação constante no ambiente educacional.
	Disponibilidade para formação contínua	"É necessário criar disponibilidade tanto para formação continuada do docente como reuniões pedagógicas para discentes e seus familiares."	Técnico em educação 3	Destaca a importância da formação contínua e das reuniões pedagógicas.
Valorização dos Professores	Capacitação e valorização profissional	"A partir das estratégias traçadas, estrutura adequada para o ambiente educacional se tornar eficiente, a formação pedagógica desses professores que são valorizados e estimulados para o seu trabalho só tende a afetar diretamente e positivamente no desempenho e no aprendizado dos estudantes."	Coordenador 4	Enfatiza que a valorização dos professores impacta diretamente no desempenho dos alunos.
	Incentivos e capacitação	"O planejamento estratégico valoriza os professores com capacitação e incentivos, melhorando o desempenho escolar dos estudantes."	Técnico em educação 4	Foco em incentivos e capacitação contínua para valorização dos professores.
	Formação continuada	"Os estudantes têm desenvolvido importantes habilidades e competências, o que é possível quando se trabalha com metas. Sobre os professores, podemos ver os avanços na formação continuada."	Coordenadora 5	A formação contínua tem impacto tanto na evolução dos professores quanto no desempenho dos alunos.
	Eficácia do planejamento no ensino	"De forma eficaz, pois todo esse conjunto de ações somam resultados satisfatórios para o processo ensino-aprendizagem dos alunos."	Técnico em educação 5	Enfatiza a eficácia do planejamento para melhorar o ensino e a aprendizagem.
	Falta de interesse em capacitação	"Embora um planejamento estratégico identifique as necessidades de capacitação dos professores e ofereça cursos e treinamentos alinhados às demandas pedagógicas e aos desafios enfrentados em sala de aula, noto uma falta de interesse por	Coordenadora 6	Aponta a falta de interesse dos professores como um obstáculo ao sucesso do planejamento estratégico.
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
		parte dos docentes, o que impacta negativamente o desempenho dos alunos."		
	Impacto da formação na valorização	"O planejamento estratégico valoriza os professores com capacitação e incentivos, melhorando o desempenho escolar dos estudantes."	Técnico em educação 6	Reflete sobre como a valorização dos professores contribui para o avanço dos alunos.

	Engajamento dos professores	"O planejamento estratégico traz vários pontos positivos para a formação e valorização dos professores e para o desempenho dos educandos. Positivamente, permite investimentos direcionados em capacitação docente, promovendo a atualização pedagógica e a valorização profissional."	Coordenadora 7	Destaca o impacto positivo na formação dos professores e o engajamento dos mesmos.
	Apatia de alguns docentes	"Entretanto, um ponto negativo é o desinteresse que alguns professores para criar e implementar novas metodologias para o aprendizado significativo."	Coordenadora 7	Destaca o desinteresse de alguns professores, o que pode prejudicar os objetivos do planejamento.
	Recriação para atingir metas	"Em algumas situações o professor se reinventa para alcançar suas metas no aprendizado do aluno."	Técnico em educação 8	Destaca a flexibilidade e a criatividade dos professores ao se adaptar para melhorar a aprendizagem.
Impacto no Desempenho Escolar	Melhor qualidade do ensino	"Podemos perceber na melhoria da qualidade do ensino, no monitoramento das avaliações e no alcance das metas;"	Coordenadora 8	Destaca como o planejamento impacta positivamente na qualidade do ensino e nas avaliações.
	Dedicação e comprometimento	"Todos os integrantes da comunidade escolar apresentam mais dedicação na execução de suas atividades, percebe-se indivíduos mais comprometidos com o processo de ensino e de aprendizagem."	Técnico em educação 9	A dedicação de toda a comunidade escolar reflete diretamente no desempenho dos alunos.
	Dinamismo e engajamento dos professores	"Os professores apresentam mais domínio sobre as propostas de ensino e tornam as aulas mais dinâmicas, favorecendo assim uma melhor interação dos alunos durante as aulas."	Técnico em educação 9	Observa que a melhoria no domínio dos professores resulta em aulas mais dinâmicas e engajamento dos alunos.
	Foco no aprendizado e formação	"O planejamento estratégico é uma importante prática de gestão escolar, pois ele contribui para melhorar a formação de alunos e professores, uma vez que ele oferece a todos uma experiência positiva no ambiente escolar."	Técnico em educação 10	Enfatiza que o planejamento estratégico oferece uma experiência positiva no ambiente escolar.
	Aumento da motivação e qualidade	"O impacto é notável na formação e valorização dos professores, gerando maior engajamento no desenvolvimento de suas habilidades."	Coordenadora 9	Reflete sobre o impacto da motivação gerada pelo planejamento estratégico tanto nos professores quanto nos alunos.

A pergunta sobre o impacto do planejamento estratégico na formação e valorização dos professores e no desempenho escolar dos estudantes revela um conjunto de respostas que destacam tanto os aspectos positivos quanto as dificuldades encontradas na implementação e eficácia dessas estratégias. A análise das respostas demonstra uma visão ampla sobre como o planejamento estratégico pode influenciar o desenvolvimento profissional dos docentes, a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, o desempenho dos alunos. Porém, também é possível perceber que desafios como a falta de interesse de alguns professores e a

resistência à mudança, apesar de serem apontados, não diminuem o potencial das ações estratégicas para gerar impactos positivos.

Impacto Positivo na Formação e Valorização dos Professores Diversos respondentes destacam que o planejamento estratégico contribui para a melhoria da formação dos professores, sendo um fator de valorização profissional. O investimento contínuo em capacitação e a criação de um ambiente colaborativo são apontados como elementos essenciais para o fortalecimento da base educacional e o desenvolvimento de uma prática pedagógica mais eficaz. Como exemplificado pelo *Técnico em Educação 2*, o planejamento estratégico “fortalece a base educacional, promovendo um ensino mais eficaz, e conseqüentemente reflete positivamente no desempenho escolar e no desenvolvimento integral dos alunos”. Este ponto se alinha à proposta de *Freire (2018)*, que enfatiza a importância da formação contínua do docente, como um fator essencial para a melhoria da prática pedagógica e, por conseqüência, o sucesso dos estudantes.

Impacto Positivo no Desempenho Escolar dos Estudantes, mostra que a relação entre a capacitação dos professores e a melhoria no desempenho dos alunos foi uma constante nas respostas. De acordo com o *Coordenador 4*, as estratégias estabelecidas no planejamento “tendem a afetar diretamente e positivamente no desempenho e no aprendizado dos estudantes”. Esse impacto é reconhecido também pelo *Técnico em Educação 9*, que observa um aumento na dedicação dos professores e na interação com os alunos, resultando em uma aprendizagem mais dinâmica. De acordo com *Libâneo (2015)*, o planejamento educacional não deve ser apenas um conjunto de ações organizadas, mas um processo contínuo que integra os esforços de todos os envolvidos no processo educacional, promovendo uma melhoria tanto na qualidade do ensino quanto no desempenho dos estudantes.

Desafios na Implementação e Falta de Interesse de Alguns Professores, indica que apesar dos aspectos positivos destacados, a análise também revela desafios significativos na implementação das estratégias. O *Coordenador 6* observou que, embora o planejamento identifique necessidades de capacitação, há uma “falta de interesse por parte dos docentes, o que impacta negativamente o desempenho dos alunos”. Esse ponto é corroborado por *Gatti (2018)*, que discute a resistência à mudança e a falta de engajamento de parte dos docentes como um obstáculo para a eficácia de políticas educacionais e estratégias pedagógicas. A questão do desinteresse e da apatia de alguns professores é um problema recorrente no contexto educacional, onde fatores como a sobrecarga de trabalho e a falta de incentivos contribuem para essa falta de motivação.

Importância do Acompanhamento e Monitoramento O acompanhamento pedagógico contínuo foi destacado por diversos respondentes como um aspecto crucial para garantir que as estratégias de planejamento se concretizem de maneira eficaz. O *Técnico em Educação 6* enfatiza que “um dos fatores fundamentais de valorização dos professores é, sem dúvida, possibilitar sua formação inicial e continuada”. O monitoramento das ações pedagógicas e o feedback contínuo são essenciais para ajustar as estratégias de ensino, conforme as necessidades identificadas ao longo do processo, de modo a promover a evolução contínua tanto dos docentes quanto dos discentes.

A análise comparativa das respostas revela uma convergência de opiniões quanto à importância do planejamento estratégico para a formação e valorização dos professores, assim como para o desempenho escolar. No entanto, os desafios apontados, como a falta de interesse de alguns docentes e a necessidade de maior envolvimento dos gestores na promoção de novas metodologias, são elementos que precisam ser endereçados para que os resultados sejam mais eficazes e sustentáveis.

A partir dos dados coletados e das respostas fornecidas, é possível verificar que o planejamento estratégico, quando implementado de forma eficaz, possui um grande potencial para promover a valorização dos professores e melhorar o desempenho dos estudantes. Libâneo (2015) argumenta que a educação de qualidade depende da interação eficaz entre os diversos elementos do sistema educacional, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta fundamental nesse processo. Freire (2018) complementa essa visão ao destacar que a formação contínua e a valorização dos docentes são requisitos indispensáveis para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que atendam às necessidades dos alunos. No entanto, como aponta Gatti (2018), o sucesso dessas estratégias depende de um compromisso coletivo e de um esforço contínuo para superar as barreiras de desinteresse e resistência à mudança, que podem comprometer os resultados esperados.

### **Tabela 5.**

*Resposta 5 - De que forma as condições socioeconômicas locais têm influenciado a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?*

Categoria/Dimensão	Subcategoria/Unidade de Significado	Citação (Resposta)	Fonte (Respondente)	Observações
Impacto Negativo das Condições Socioeconômicas	Limitações financeiras e estruturais	"Pode influenciar de maneira negativa, quando você se depara com limitações de recursos financeiros,	Secretário de Educação	Ressalta os desafios econômicos e estruturais
		baixa escolaridade dos pais, infraestrutura deficiente, etc."		locais, impactando diretamente a gestão educacional.

	Necessidades básicas não atendidas	"Nem todas as crianças têm condição de ter todos os materiais escolares, ou de ter uma alimentação saudável, mesmo o município oferecendo."	Coordenadora 5	Relaciona a pobreza à dificuldade de atingir metas escolares, especialmente na zona rural.
	Vulnerabilidade social	"O contexto socioeconômico dos alunos influencia seu desempenho e engajamento (...) escolas de áreas mais vulneráveis podem precisar de programas para dar suporte maior."	Técnico em Educação 10	Indica a necessidade de suporte adicional para atender às demandas de alunos e famílias em situação de vulnerabilidade.
Impacto Positivo das Condições Socioeconômicas	Parcerias e apoio local	"Fazendo parcerias com pequenos agricultores, pescadores, comerciantes com a gestão municipal, trabalha-se na transformação de vidas através da valorização."	Técnico em Educação 3	Destaca o papel das parcerias comunitárias no fortalecimento do planejamento estratégico e na valorização da comunidade escolar.
	Fortalecimento da economia local	"A parceria da gestão com a agricultura familiar comprando os produtos para alimentação escolar é uma forma positiva de fortalecer essa capacidade de produzir cada vez mais e abastecer as escolas."	Técnico em Educação 5	Demonstra como o planejamento estratégico pode alinhar educação e economia local, promovendo benefícios mútuos.
Adaptação do Planejamento Estratégico às Condições Locais	Priorização de ações	"Priorizando ações que atendam às necessidades mais urgentes e buscando alternativas criativas para ampliar o acesso a uma educação de qualidade mesmo com as limitações impostas."	Técnico em Educação 1	Aponta como o planejamento estratégico se ajusta às realidades locais para enfrentar as restrições socioeconômicas.
	Flexibilidade estratégica	"Mesmo em meio a dadas limitações socioeconômicas locais, o planejamento estratégico já tende a se adaptar (...) traçando métodos e saídas para suprir e adaptar o processo educacional."	Coordenador 4	Enfatiza a capacidade do planejamento estratégico de se ajustar às condições locais e implementar soluções inovadoras.
	Alinhamento ao contexto do aluno	"O planejamento é feito vinculado à realidade do aluno, seja financeira, social e principalmente ao nível de aprendizado do mesmo."	Técnico em Educação 8	Salienta a importância de alinhar as estratégias educacionais às condições e necessidades específicas dos alunos.
Desafios na Gestão Educacional	Infraestrutura deficiente	"As condições socioeconômicas locais influenciam diretamente a efetividade do planejamento estratégico (...) o orçamento restrito e as limitações de infraestrutura dificultam a implementação de políticas educacionais eficazes."	Coordenador 2	Aponta como a infraestrutura inadequada prejudica a execução do planejamento estratégico.
	Centralização administrativa	"Podem influenciar causando a centralização administrativa da gestão, dificultando o processo de transferir para a escola a responsabilidade pela eficiência administrativa."	Técnico em Educação 9	Critica a centralização administrativa como um fator que limita a autonomia das escolas no planejamento e na gestão.
Impacto Social e Educacional	Redução de desigualdades	"Essas condições contribuem para a redução das desigualdades e da pobreza, promovem o desenvolvimento da economia local e melhoram a qualidade de vida, inclusive na saúde."	Técnico em Educação 4	Sugere que o planejamento estratégico pode atuar positivamente na redução das desigualdades sociais por meio de ações educativas inclusivas.
	Frequência escolar	"Na segurança alimentar, frequência escolar e falta de apoio familiar dificultam o aprendizado dos alunos e afetam sua motivação."	Coordenadora 7	Relaciona a segurança alimentar e o apoio familiar à motivação e frequência escolar, destacando a necessidade de ações estratégicas nesses aspectos.

Uso Eficiente de Recursos	Engajamento comunitário	"As influências socioeconômicas locais se concretizam por meio da priorização de necessidades, da alocação adequada de recursos, do desenvolvimento de programas, do engajamento da comunidade..."	Coordenadora 9	Mostra a importância do envolvimento da comunidade e da eficiência no uso dos recursos para alcançar os objetivos educacionais.
---------------------------	-------------------------	--	----------------	---

As respostas obtidas na pesquisa indicam que as condições socioeconômicas locais exercem uma influência significativa na efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal. Essa influência pode ser percebida de forma tanto negativa quanto positiva, dependendo de como os recursos disponíveis são mobilizados e as estratégias são implementadas para atender às necessidades da comunidade escolar.

A limitação de recursos financeiros, a baixa escolaridade dos pais, a infraestrutura escolar deficiente e a vulnerabilidade social foram amplamente mencionadas como barreiras ao planejamento estratégico. Esses fatores dificultam a implementação de políticas públicas eficazes e restringem a qualidade do ensino, conforme destacado por um respondente: *"Nem todas as crianças têm condição de ter todos os materiais escolares ou de ter uma alimentação saudável, mesmo o município oferecendo"* (Coordenadora 5). Esses desafios estão alinhados ao que Libâneo (2015) argumenta sobre a relação entre o contexto socioeconômico e as práticas educacionais, indicando que a desigualdade social pode criar disparidades no acesso à educação de qualidade.

Além disso, a centralização administrativa, destacada por um dos técnicos em educação, aponta para a falta de autonomia das escolas na gestão de recursos e processos administrativos: *"Podem influenciar causando a centralização administrativa da gestão, dificultando o processo de transferir para a escola a responsabilidade pela eficiência administrativa"* (Técnico em Educação 9). Esse cenário reflete o que Gatti (2018) descreve como uma gestão educacional vulnerável a fatores externos, que frequentemente limita a capacidade de adaptação das escolas às demandas locais.

Por outro lado, as respostas revelaram que as condições socioeconômicas também podem gerar impactos positivos quando há uma integração eficiente entre a gestão educacional e as oportunidades locais. Parcerias com pequenos agricultores e comerciantes, por exemplo, foram mencionadas como formas de fortalecer a economia local e, ao mesmo tempo, promover a qualidade da alimentação escolar: *"A parceria da gestão com a agricultura familiar comprando os produtos para alimentação escolar é uma forma positiva de fortalecer essa capacidade de produzir cada vez mais e abastecer as escolas"* (Técnico em Educação 5). Esse

tipo de iniciativa reforça os princípios de gestão integrada e participativa, conforme proposto por Heloísa Lück (2011), que defende a articulação entre políticas públicas e a comunidade para promover o desenvolvimento sustentável.

Uma das respostas recorrentes foi a capacidade da gestão educacional de adaptar seu planejamento às condições locais. Como apontado: *"Mesmo em meio a dadas limitações socioeconômicas locais, o planejamento estratégico já tende a se adaptar (...) traçando métodos e saídas para suprir e adaptar o processo educacional"* (Coordenador 4). Essa perspectiva reforça a visão de Moran (2015), que defende que estratégias educacionais devem ser flexíveis e criativas para superar desafios estruturais e financeiros.

Além disso, a priorização de ações urgentes e o alinhamento das estratégias ao contexto dos alunos foram mencionados como formas eficazes de mitigar os impactos das condições adversas: *"O planejamento é feito vinculado à realidade do aluno, seja financeira, social e principalmente ao nível de aprendizado do mesmo"* (Técnico em Educação 8). Isso está em consonância com Vygotsky (2007), que destaca a importância de considerar o contexto sociocultural no processo de ensino-aprendizagem, permitindo que as estratégias pedagógicas sejam mais eficazes e inclusivas.

As respostas também sugerem que o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta poderosa para reduzir desigualdades sociais e promover o desenvolvimento local. A afirmação de que *"Essas condições contribuem para a redução das desigualdades e da pobreza, promovem o desenvolvimento da economia local e melhoram a qualidade de vida"* (Técnico em Educação 4) reflete a perspectiva de Freire (2005), que defende a educação como um instrumento de transformação social. Quando bem planejada e alinhada às necessidades da comunidade, a gestão educacional pode promover mudanças significativas na realidade socioeconômica local.

A análise das respostas revela que as condições socioeconômicas locais influenciam diretamente a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal. Apesar das limitações financeiras e estruturais, iniciativas adaptativas e parcerias locais mostram-se eficazes na mitigação de desigualdades e promoção da inclusão educacional. A capacidade de adaptação, aliada a estratégias alinhadas às realidades dos alunos, reforça o papel da gestão como agente transformador. Esses resultados destacam a importância de políticas flexíveis, criativas e participativas no enfrentamento dos desafios educacionais. Assim, o planejamento estratégico emerge como ferramenta essencial para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade educacional.

**Tabela 6.**

*Resposta 6 - Qual é a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Diretrizes e Normas	Diretrizes para o planejamento estratégico	"As políticas educacionais estaduais e federais moldam e orientam o planejamento estratégico municipal..."	Coordenador 2	Ressalta o papel orientador das políticas no alinhamento das ações municipais com metas superiores.
		"Essas políticas estabelecem metas de qualidade e equidade..."	Técnico em Educação 7	Enfatiza a definição de padrões e metas nacionais que guiam as ações municipais.
Recursos e Financiamento	Financiamento como base para implementação	"Garantindo o repasse de recursos para a educação, o município depende desses recursos para implementar..."	Coordenadora 6	Indica dependência dos recursos estaduais e federais para a execução do planejamento estratégico municipal.
		"Disponibilizam financiamentos essenciais para infraestrutura, formação docente e programas de apoio..."	Técnico em Educação 7	Explicita a importância do financiamento para áreas específicas.
Parcerias e Colaboração	Regime de colaboração entre esferas de governo	"Há um regime de colaboração como Escola Digna-Pacto pela Aprendizagem..."	Técnico em Educação 5	Destaca programas colaborativos que envolvem estado, município e federação.
		"A parceria entre todas as esferas garante políticas de qualidade."	Supervisora 1	Demonstra a importância de cooperação entre níveis governamentais para resultados efetivos.
Alinhamento e Adaptação	Necessidade de alinhamento entre níveis governamentais	"Influenciam consideravelmente... metas educacionais das três esferas deverão estar devidamente alinhadas..."	Técnico em Educação 6	Reforça a necessidade de sincronização entre as políticas e os planejamentos locais.
	Flexibilidade para ajustes às realidades locais	"As políticas educacionais estaduais e federais influenciam, mas demandam ajustes contínuos no planejamento"	Técnico em Educação 1	Reconhece a necessidade de adaptar o planejamento às exigências e metas externas.
Impactos nas Ações Locais	Melhorias na qualidade da educação e inclusão social	"Essas influências asseguram... contribuem para a melhoria da qualidade da educação."	Técnico em Educação 2	Sinaliza o impacto positivo das políticas no desenvolvimento de projetos inclusivos e de qualidade.
	Formação e desenvolvimento docente	"Proporcionando formação aos docentes e gestores escolares..."	Técnico em Educação 9	Indica a contribuição das políticas para capacitação profissional no contexto municipal.
Autonomia Local	Limitação da autonomia devido às normas e metas padronizadas	"Podem limitar a autonomia local devido às exigências de cumprimento de normas e metas padronizadas."	Coordenador 2	Aponta um dos desafios enfrentados pelos municípios no cumprimento das exigências superiores.

As respostas à pergunta sobre a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico municipal indicam que essas

políticas desempenham um papel fundamental, embora com desafios relacionados à autonomia local e à necessidade de adaptação. A análise das falas revela diversas perspectivas sobre como essas políticas orientam, financiam e apoiam as iniciativas locais, mas também exigem ajustes e alinhamento às metas nacionais.

As políticas educacionais estaduais e federais fornecem diretrizes fundamentais para o planejamento estratégico local. Os respondentes ressaltaram que essas políticas estabelecem padrões, metas e objetivos que ajudam os gestores a alinharem suas ações às demandas nacionais. Um técnico em educação, por exemplo, destacou que essas políticas "moldam e orientam o planejamento estratégico municipal", apontando para a coerência e uniformidade como elementos positivos. Libâneo (2015) enfatiza que a interação entre políticas públicas e práticas locais é essencial para garantir uma educação equitativa e de qualidade.

Um ponto unânime entre os participantes foi a dependência financeira dos municípios em relação aos recursos estaduais e federais. Respondentes mencionaram que o sucesso de muitas iniciativas locais depende diretamente de repasses financeiros. Por exemplo, uma coordenadora observou que "o município depende desses recursos para implementar projetos e manter a infraestrutura escolar". Segundo Gatti (2018), o financiamento adequado é essencial para reduzir desigualdades educacionais e promover condições equitativas de aprendizagem.

Muitos participantes destacaram a importância do regime de colaboração entre as esferas de governo. Programas como *Escola Digna* foram apontados como exemplos de sucesso dessa parceria. Um técnico em educação afirmou que "a parceria entre as esferas estaduais, federais e municipais garante políticas de qualidade". Moran (2015) argumenta que a colaboração interinstitucional é um pilar para a eficácia das políticas educacionais, pois fortalece a execução das iniciativas locais e regionais.

Respondentes observaram melhorias significativas na qualidade do ensino, na formação docente e na inclusão social como resultados diretos das políticas educacionais. Um técnico em educação destacou que essas influências "contribuem para a melhoria da qualidade da educação e da formação de professores". Tais impactos são corroborados por Vygotsky (2007), que defende que a integração de políticas educacionais amplas e o contexto escolar local potencializam o desenvolvimento cognitivo e social dos alunos.

Apesar das contribuições, os participantes também apontaram desafios, como a necessidade de ajustar as políticas às realidades locais e a possível perda de autonomia municipal. Um coordenador observou que "as exigências de cumprimento de metas padronizadas podem limitar a autonomia local". Esses desafios refletem os argumentos de Gatti

(2018), que destaca a tensão entre a centralização das políticas e a necessidade de flexibilidade para atender às especificidades regionais.

As respostas mostram que as políticas educacionais estaduais e federais exercem uma influência marcante no planejamento estratégico municipal, fornecendo diretrizes, recursos e suporte para ações educacionais. No entanto, os desafios relacionados à autonomia e à adaptação dessas políticas às realidades locais ainda são barreiras que precisam ser superadas. A articulação entre as esferas de governo e o reforço de parcerias são caminhos apontados como essenciais para potencializar os resultados.

**Tabela 7.**

*Resposta 7 - Com base em sua experiência, que recomendações você sugeriria para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional*

Categoria/Dimensão	Subcategoria/Unidade de Significado	Citação (Resposta)	Fonte (Respondente)	Observações
Planejamento Estratégico	Estabelecimento de Objetivos e Metas	"Estabelecer objetivos claros; definir responsabilidades e prazos..."	Secretário de Educação	Reforça a importância de metas claras e responsabilidade como pilares para o sucesso do planejamento.
Gestão Participativa	Envolvimento da Comunidade Escolar	"Envolver professores, alunos, pais e comunidade."	Secretário de Educação	Realce no engajamento de todos os agentes envolvidos no ambiente escolar.
		"Envolver mais, toda a comunidade escolar."	Coordenadora 1	Aponta para maior inclusão no processo de planejamento.
	Engajamento da Família e Sociedade	"Um dos impasses é a falta da presença da família na escola."	Coordenadora 7	Sinaliza o desafio da ausência familiar e a necessidade de estratégias para superação.
Formação Profissional	Capacitação Contínua de Gestores e Professores	"Capacitação contínua; monitoramento e avaliação frequentes; fortalecimento de parcerias."	Técnico em Educação 1	Aborda a continuidade como estratégia fundamental.
		"Investir em formação continuada para gestores e educadores sobre planejamento estratégico..."	Coordenadora 6	Propõe o fortalecimento de competências estratégicas.
		"Formação continuada sendo realmente contínua."	Técnico em Educação 3	Ressalta a continuidade como um desafio prático.
	Atualização em Práticas de Gestão	"Fortalecer a formação de gestores e equipes técnicas em práticas de gestão estratégica."	Coordenador 2	Alinha-se à necessidade de desenvolvimento em gestão.
Monitoramento e Avaliação	Indicadores e Revisão Periódica	"Monitorar, avaliar e celebrar conquistas."	Secretário de Educação	Indica a importância do acompanhamento contínuo.
		"Análise de dados; revisão periódica."	Técnico em Educação 2	Destaca a integração entre análise de desempenho e ações corretivas.
		"Definir indicadores de desempenho e metas objetivas, realizar diagnósticos periódicos e promover o acompanhamento e a avaliação contínuos."	Coordenadora 9	Sinaliza a necessidade de medições claras e contínuas.

Integração de Políticas	Alinhamento das Ações aos Planos Educacionais	"Alinhamento dos Planos: Municipal, Estadual e Nacional de Educação."	Técnico em Educação 6	Propõe articulação entre diferentes níveis de governança educacional.
Parcerias	Fortalecimento de Redes e Recursos Externos	"Promover parcerias com setores privados para complementar recursos."	Coordenador 2	Sugere colaborações externas como forma de ampliação de recursos.
		"Fortalecimento de parcerias estratégicas."	Técnico em Educação 2	Aponta para a relevância das parcerias como recurso estratégico.

A incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional destacam-se como ferramentas essenciais para promover a eficácia e a qualidade do ensino, especialmente em contextos desafiadores como o do município estudado. A análise das respostas fornecidas pela equipe técnica revela que o sucesso desse processo depende de múltiplos fatores interconectados, incluindo o estabelecimento de objetivos claros, a participação ativa da comunidade escolar, a formação continuada de profissionais, o monitoramento constante e o fortalecimento de parcerias estratégicas. Esses elementos são alinhados a perspectivas teóricas que destacam a importância do planejamento estruturado, participativo e adaptável às realidades locais (Libâneo, 2015; Moran, 2015).

A análise foi organizada com base nas categorias principais emergentes das respostas:

a) Estabelecimento de Objetivos e Metas - os respondentes enfatizam que o planejamento estratégico eficaz começa pela definição de metas claras e objetivos alinhados à missão e visão da instituição. O Secretário de Educação destacou: *"Estabelecer objetivos claros; definir responsabilidades e prazos..."* De acordo com Drucker (2007), a clareza nos objetivos é o primeiro passo para a eficiência gerencial, uma vez que fornece uma direção clara para as ações organizacionais; b) Gestão Participativa - a participação da comunidade escolar é frequentemente mencionada como um fator crítico. Como indicado por um dos coordenadores: *"Envolver professores, alunos, pais e comunidade..."* Segundo Libâneo (2015), a gestão participativa assegura que o planejamento seja relevante para as necessidades locais, promovendo maior adesão e engajamento de todos os atores; c) Capacitação Contínua - a formação continuada foi apontada como indispensável para gestores e professores. A Coordenadora 6 reforça: *"Investir em formação continuada para gestores e educadores sobre planejamento estratégico..."* Gatti (2018) enfatiza que a formação continuada é essencial para preparar profissionais para lidar com as mudanças e demandas do ambiente educacional; d) Monitoramento e Avaliação - a necessidade de avaliação periódica e diagnósticos foi destacada por diversos participantes. Um técnico em educação afirmou:

“*Monitoramento e avaliação frequentes; análise de dados...*”. O monitoramento é uma prática essencial para garantir que as estratégias implementadas estejam produzindo os resultados esperados, conforme aponta Moran (2015); e) Integração e Parcerias – a integração de políticas públicas e o fortalecimento de parcerias são elementos recorrentes nas respostas. Um técnico em educação sugere: “*Alinhamento dos Planos: Municipal, Estadual e Nacional de Educação.*” Essa perspectiva é corroborada por Viana (2018), que afirma que a articulação entre diferentes níveis de governança é crucial para maximizar os recursos e otimizar as ações.

Com base nos dados analisados e na literatura, recomenda-se: a) Capacitação Intensiva e Contínua: Aumentar a frequência e abrangência de formações voltadas à gestão estratégica; b) Fortalecimento da Gestão Participativa: Implementar estratégias que incentivem a participação ativa de famílias, alunos e outros stakeholders; c) Melhoria do Monitoramento: Criar sistemas integrados de acompanhamento e avaliação, com uso de tecnologias para coleta e análise de dados. d) Estímulo às Parcerias: Buscar colaborações com o setor privado e organizações sociais para suprir carências de recursos e conhecimento técnico.

A análise das recomendações da equipe técnica para a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional revela que a eficácia desse processo depende de múltiplos fatores interligados. Entre eles, destacam-se o estabelecimento de metas claras, a participação ativa da comunidade escolar, a formação continuada de gestores e professores, o monitoramento constante e o fortalecimento de parcerias. Essas dimensões não apenas refletem as práticas mais avançadas de gestão, como também dialogam com os desafios e especificidades do contexto educacional do município.

Os resultados apontam para a necessidade de um planejamento estratégico que seja participativo, flexível e alinhado às políticas públicas nos níveis municipal, estadual e federal. Essa integração é crucial para superar carências locais, potencializar recursos e responder às demandas sociais e educacionais em constante transformação.

Além disso, o envolvimento da comunidade escolar, incluindo alunos, pais e lideranças locais, emerge como um aspecto central para garantir que o planejamento seja não apenas uma formalidade, mas um instrumento vivo, capaz de promover transformações reais na qualidade do ensino e da aprendizagem. O investimento em formação contínua para profissionais da educação e em mecanismos de monitoramento e avaliação também se apresenta como um dos pilares para assegurar a sustentabilidade e a eficácia das estratégias implementadas.

Portanto, para alcançar uma gestão educacional eficiente, é fundamental construir um sistema de planejamento estratégico que vá além do papel, priorizando ações concretas,

colaborativas e sustentáveis, com foco na melhoria contínua e no fortalecimento da educação como motor de desenvolvimento social.

**Tabela 8.**

*Resposta 8 - Quais diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Diretrizes Educacionais	Foco na aprendizagem	"Foco na aprendizagem integral."	Técnico em Educação 2	Reforça a importância da centralidade do aprendizado no planejamento estratégico.
	Inclusão e equidade	"Foco na equidade e inclusão."	Técnico em Educação 1	Destaca a necessidade de garantir acesso igualitário e oportunidades educacionais para todos os alunos.
	Educação integral	"Educação integral de qualidade."	Coordenadora 8	Propõe uma abordagem holística, considerando o desenvolvimento integral dos
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
				estudantes.
	Currículo atualizado e contextualizado	"Currículos atualizados e contextualizados, com objetivos claros e alinhados."	Coordenadora 9	Importância de conectar o currículo às realidades e necessidades locais.
Capacitação e Valorização Docente	Formação continuada	"Capacitação contínua dos professores."	Coordenador 2	Ressalta a necessidade de atualizações frequentes para os educadores.
	Valorização profissional	"Formação e valorização dos educadores com capacitação contínua."	Coordenadora 8	Propõe políticas de valorização, como planos de cargos e salários.
Planejamento Estratégico	Planejamento participativo	"Participação ativa da comunidade, incluindo famílias e líderes locais, no planejamento."	Coordenadora 7	Enfatiza a integração da comunidade para legitimar e fortalecer as ações educacionais.
	Análise de necessidades	"Análise da situação atual da escola."	Coordenador 3	Recomenda o diagnóstico inicial como ponto de partida do planejamento estratégico.
	Monitoramento e avaliação	"Uso de dados e avaliação para medir o desempenho dos alunos e a eficácia do ensino."	Técnico em Educação 8	Destaca a importância de avaliar continuamente as práticas educacionais.
Inovação e Tecnologia	Uso de tecnologias no ensino	"Novas tecnologias para integrar no processo de ensino-aprendizagem."	Coordenadora 8	Promove a modernização das práticas pedagógicas.
	Projetos interdisciplinares	"Desenvolvimento de projetos interdisciplinares."	Técnico em Educação 2	Fomenta a conexão entre disciplinas, promovendo aprendizagem significativa.
Infraestrutura Escolar	Melhoria das instalações	"Melhoria da infraestrutura escolar."	Coordenador 2	Relata a necessidade de espaços adequados para o ensino.
	Ambientes seguros e acolhedores	"Ambientes de aprendizagem seguros, equipados e acolhedores."	Coordenadora 9	Sugere a criação de espaços propícios para o desenvolvimento educacional.

Integração Comunitária e Parcerias	Parceria com a comunidade	"Promoção da parceria entre família e escola."	Coordenadora 5	Ressalta o desafio e a importância de integrar os pais ao processo educacional.
	Parcerias locais	"Integração com a comunidade e setores econômicos locais para o desenvolvimento regional."	Coordenador 2	Incentiva a colaboração com a comunidade e o setor produtivo.
Desenvolvimento Socioemocional	Habilidades socioemocionais	"Desenvolver habilidades socioemocionais."	Técnico em Educação 5	Reflete a importância de competências emocionais para a aprendizagem e o convívio social.
Sustentabilidade e Igualdade	Desenvolvimento sustentável	"Educação e desenvolvimento sustentável."	Técnico em Educação 4	Conecta a educação a práticas que respeitam o meio ambiente e promovem a equidade.
	Igualdade de oportunidades	"Garantir que todos os alunos tenham acesso à educação de qualidade, independentemente de suas necessidades."	Coordenadora 8	Prioriza políticas que assegurem oportunidades iguais para todos.

A questão 8, "Quais diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento?" visa explorar a percepção dos respondentes sobre as estratégias essenciais para melhorar o sistema educacional e, simultaneamente, promover o desenvolvimento socioeconômico local. As respostas fornecidas indicam um consenso em torno da necessidade de um planejamento estratégico integral, que não apenas considere as especificidades do contexto educacional, mas também articule os esforços para atender às demandas da comunidade local e ao mercado de trabalho.

As diretrizes apresentadas pelas respostas envolvem temas amplos, como a capacitação contínua dos profissionais da educação, o uso de tecnologias inovadoras, a valorização da participação comunitária e a importância de políticas públicas bem estruturadas, o que está alinhado com as abordagens contemporâneas da gestão educacional. Ao longo das respostas, emerge a ideia de que uma educação de qualidade é resultado de um esforço conjunto entre diversos atores sociais, como gestores, professores, alunos e famílias.

A análise das respostas permite identificar algumas categorias principais que emergem das opiniões dos participantes: a) Valorização e Capacitação dos Educadores: Diversos respondentes destacaram a necessidade de investir na formação contínua dos professores e na valorização dos profissionais da educação, como forma de garantir uma educação de qualidade. Essa perspectiva está em consonância com a visão de autores como Nóvoa (1995), que defendem que a melhoria da educação depende, em grande parte, da qualificação e da valorização dos professores. A formação continuada é apontada como essencial para enfrentar os desafios do ensino, promovendo a inovação e a adaptação às mudanças pedagógicas e tecnológicas; b) Uso de Tecnologias e Inovação: A integração de novas tecnologias no

processo de ensino-aprendizagem foi mencionada por vários respondentes. A utilização de recursos tecnológicos é vista como uma ferramenta essencial para tornar o ensino mais dinâmico e acessível. Moran (2015) enfatiza a importância de integrar tecnologias no currículo escolar, não apenas como um meio para melhorar o ensino, mas como uma forma de engajamento dos alunos e de preparação para o mercado de trabalho digitalizado. c) Participação Comunitária e Parcerias Locais: A participação ativa da comunidade, incluindo pais e líderes locais, foi frequentemente mencionada. De acordo com autores como Freire (1996), a educação deve ser um processo dialógico que envolve a comunidade em todas as suas dimensões, criando uma relação mais próxima entre a escola e o entorno social. A colaboração entre a escola e a comunidade local também é vista como essencial para o desenvolvimento socioeconômico da região, preparando os alunos para enfrentar os desafios do mercado de trabalho local e regional; d) Planejamento Estratégico e Análise de Necessidades Locais: A importância de um planejamento educacional que seja alinhado com as necessidades locais foi outra diretriz destacada. Segundo Libâneo (2015), o planejamento estratégico na educação deve levar em conta o contexto socioeconômico e cultural de cada comunidade, para garantir que as políticas educacionais atendam às demandas específicas da região; e) Educação Integral e Inclusão: Muitos respondentes também mencionaram a importância de promover uma educação integral, que vá além do conteúdo acadêmico e inclua o desenvolvimento socioemocional dos alunos. A abordagem integral da educação é defendida por autores como Veiga (2013), que aponta que a educação deve promover o desenvolvimento completo do aluno, considerando suas dimensões cognitivas, afetivas e sociais.

A análise das respostas está alinhada com teorias educacionais contemporâneas que defendem a integração de vários fatores para a promoção de uma educação de qualidade. No campo da gestão educacional, Libâneo (2015) argumenta que o planejamento estratégico deve ser contextualizado e considerar as necessidades da comunidade local, além de englobar aspectos como a formação dos educadores, o uso de tecnologias e a participação da comunidade. Já Freire (1996) e Moran (2015) destacam a importância da participação ativa da comunidade e da integração das tecnologias no processo educativo, para criar uma educação mais dinâmica e inclusiva.

As respostas à questão 8 indicam um entendimento compartilhado sobre a importância de uma abordagem holística para a educação. A valorização dos educadores, a utilização de tecnologias, a participação comunitária e o planejamento estratégico fundamentado nas necessidades locais são aspectos essenciais para garantir uma educação de qualidade. Essas

diretrizes, se implementadas de forma eficaz, têm o potencial de transformar o sistema educacional e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região.

#### 5.4 Resultados e discussão das entrevistas semiestruturadas com a equipe da Secretaria de Educação do município de Santa Helena-Maranhão

As entrevistas realizadas com os sete participantes da gestão educacional de Santa Helena, incluindo a secretária de educação e seis coordenadoras pedagógicas, evidenciaram percepções relevantes sobre a incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas educacionais. Os sujeitos enfatizaram a importância do planejamento como ferramenta essencial para articular políticas públicas, alinhar ações às demandas da comunidade escolar e superar desafios. Destacaram, ainda, o compromisso contínuo na formação de professores, desenvolvimento de projetos pedagógicos e intervenções estratégicas, que têm gerado resultados positivos. A avaliação de desempenho, identificação de pontos de melhoria e definição de metas foram apontadas como pilares fundamentais para uma gestão eficiente, refletindo esforços voltados para a qualidade e inclusão na educação.

#### Tabela 9.

*Resposta 1 - Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município?*

Categoria/Dimensão	Subcategoria/Unidade de Significado	Citação (Resposta)	Fonte (Respondente)	Observações
Importância do Planejamento Estratégico	Planejamento como ferramenta para articulação de políticas públicas	"Um processo importante e necessário para promover articulações de políticas públicas para a garantia de uma educação de qualidade"	Coordenadora 1	Destaca a importância do planejamento para a articulação das políticas públicas na educação.
		"Um processo importante e necessário para articulação de ações que possibilitam a garantia de uma educação de qualidade"	Coordenadora 2	Enfatiza o papel do planejamento na articulação de ações para garantir a qualidade da educação.
		"É um processo que se preocupa em alinhar as ações às políticas públicas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e proporcionar um ambiente inclusivo."	Coordenadora 3	Foca no alinhamento entre o planejamento e as políticas públicas para melhorar o ensino e criar um ambiente inclusivo.
Desafios e Necessidades do Planejamento	Planejamento como ferramenta para superar dificuldades escolares e sociais	"O planejamento vem como ferramenta de trabalho, visando superar as dificuldades encontradas no ambiente escolar e no seu entorno"	Coordenadora 4	Aponta que o planejamento é uma ferramenta essencial para superar desafios dentro e fora da escola.
		"É um processo que requer um comprometimento contínuo de todos, é um trabalho que precisa ter uma visão de longo prazo, visando sempre a melhoria da educação."	Coordenadora 5	Resalta a necessidade de comprometimento contínuo e visão de longo prazo para a melhoria educacional.

Impacto Positivo e Resultados	Evidência de resultados positivos	"Tem acontecido de forma significativa, com formações para os professores, projetos, intervenções, e temos visto resultados positivos."	Coordenadora 6	Relata resultados positivos com o planejamento, como formações para professores e intervenções.
Função do Planejamento na Gestão	Planejamento como facilitador de avaliação e definição de metas	"O planejamento estratégico é fundamental para a gestão pública, principalmente na área educacional, pois facilita a avaliação de desempenho, onde os gestores identificam os pontos fortes e fracos em sua gestão."	Secretária de Educação	Destaca o planejamento como facilitador da avaliação e definição de metas dentro da gestão educacional.

A análise do processo de incorporação do planejamento estratégico às políticas e práticas de gestão educacional em Santa Helena revelou a centralidade do planejamento como ferramenta indispensável para garantir uma educação de qualidade, articular ações alinhadas às políticas públicas e superar os desafios enfrentados no ambiente escolar. De acordo com as respostas obtidas, destacam-se aspectos fundamentais: a) Planejamento como ferramenta de articulação e alinhamento - o planejamento estratégico foi amplamente reconhecido como um processo essencial para articular políticas públicas educacionais e alinhar as ações às metas de melhoria da qualidade do ensino. Coordenadoras como a C1 e C2 destacaram que o planejamento é “necessário para promover articulações de políticas públicas” e para “possibilitar a garantia de uma educação de qualidade”. Esse entendimento corrobora a visão de Chiavenato (2020), que aponta o planejamento estratégico como uma abordagem que possibilita alinhar os objetivos organizacionais às demandas externas, gerando coesão nas ações implementadas; b) Superação de desafios escolares e sociais - outra dimensão significativa apresentada nas respostas, especialmente pela C4, enfatiza o papel do planejamento estratégico como ferramenta para superar as dificuldades do ambiente escolar e do seu entorno. Essa perspectiva está alinhada à abordagem de Libâneo (2015), que sugere que as políticas educacionais devem ser adaptadas às realidades locais, buscando integrar os aspectos sociais e educacionais para criar soluções contextualizadas; c) Comprometimento e visão de longo prazo

A C5 mencionou que o planejamento exige comprometimento contínuo e visão de longo prazo, elementos considerados essenciais para uma gestão eficaz. Este ponto encontra respaldo em autores como Moran (2015), que defende que o planejamento estratégico em educação deve ser construído coletivamente, com participação ativa de todos os envolvidos, visando não apenas resultados imediatos, mas também mudanças estruturais a longo prazo; d) Resultados positivos e impactos concretos - a C6 relatou que as ações de planejamento estratégico têm gerado resultados positivos, especialmente com formações para professores, intervenções e projetos educativos. Essa visão está em conformidade com a ideia de que o planejamento bem

estruturado promove uma gestão eficiente, aumentando a eficácia das ações educacionais (Hernandes & Gatti, 2018); e) Facilitador de avaliação e definição de metas - a secretária de educação reforçou que o planejamento estratégico “facilita a avaliação de desempenho” e permite identificar pontos fortes e fracos da gestão educacional. Segundo Drucker (2009), esse é um aspecto fundamental do planejamento estratégico: ele não apenas organiza as ações, mas também cria um sistema de avaliação contínua que assegura o alcance dos objetivos e o ajuste das estratégias conforme necessário.

Com base nas respostas analisadas e na literatura, é possível observar que o planejamento estratégico em Santa Helena apresenta potencial significativo para transformar as políticas e práticas educacionais. No entanto, a efetividade dessas ações requer: a) Aperfeiçoamento da participação coletiva: Como enfatizado por Moran (2015), a construção coletiva do planejamento estratégico pode aumentar a adesão e a eficácia das ações; b) Monitoramento contínuo e avaliação reflexiva: A criação de indicadores específicos para monitorar o impacto das ações planejadas é essencial, como sugerido por Chiavenato (2020); c) Capacitação contínua dos gestores e educadores: Investir na formação técnica e prática dos envolvidos no planejamento é um aspecto que pode garantir a sustentabilidade das ações (Hernandes & Gatti, 2018).

A análise das respostas sobre a incorporação do planejamento estratégico às políticas e práticas de gestão educacional em Santa Helena evidencia a relevância dessa ferramenta como um elemento central para a melhoria da qualidade do ensino e para a superação de desafios educacionais e sociais. Os depoimentos destacam que o planejamento estratégico é reconhecido como um processo que articula políticas públicas, orienta ações pedagógicas e administrativas e permite superar as dificuldades escolares, promovendo um ambiente inclusivo e alinhado às demandas da comunidade.

Entretanto, para que o planejamento alcance seu máximo potencial, é fundamental um comprometimento contínuo de gestores, professores e demais atores do sistema educacional. Isso inclui a construção coletiva do planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações, bem como a capacitação contínua de todos os envolvidos.

#### **Tabela 10.**

*Resposta 2 - Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Políticas Educacionais	Falta de articulação na política educacional local	"Falta de uma política educacional local mais articulada em prol da educação."	Coordenadora 1	Indica a ausência de políticas educacionais locais que sustentem o planejamento estratégico de forma eficiente.
Gestão Estratégica	Falta de articulação para a viabilização de ações	"Ausência de articulação eficaz no sentido de promover ações que viabilizem um plano mais direcionado à educação."	Coordenadora 2	Ressalta a necessidade de maior alinhamento entre estratégias e práticas para garantir a efetividade do planejamento.
Desafios Gerais	Resistência às mudanças e questões sociais	"Enfrenta-se vários desafios que dificultam esse processo, bem como resistência a algumas mudanças, falta de engajamento da comunidade escolar, desafios socioeconômicos locais..."	Coordenadora 3	Aponta obstáculos como resistência, falta de engajamento e questões socioeconômicas que dificultam o planejamento.
Engajamento Familiar	Falta de parceria com famílias	"A falta de comprometimento e parceria com as famílias, as questões burocráticas."	Coordenadora 4	Destaca a necessidade de maior envolvimento das famílias no processo educacional.
Engajamento Escolar	Participação ativa de todos os envolvidos	"A participação e compromisso de todos os que fazem parte do processo ensino-aprendizagem."	Coordenadora 5	Enfatiza a importância do engajamento coletivo para o sucesso do planejamento estratégico.
Profissionais de Educação	Falta de comprometimento e esforço	"O fato de alguns profissionais não abraçarem com muito empenho os planejamentos."	Coordenadora 6	Identifica a falta de envolvimento de alguns profissionais como um dos desafios para a implementação eficaz.
Comunicação e Recursos	Resistência à mudança, falta de recursos e comunicação ineficaz	"A maior dificuldade em implementar um planejamento estratégico geralmente está relacionada à resistência à mudança [...] comunicação eficaz [...] garantir recursos suficientes."	Secretária de Educação	Aponta problemas estruturais e culturais como obstáculos principais.

Os desafios relacionados à incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional de Santa Helena foram amplamente abordados pelos participantes, evidenciando barreiras estruturais, culturais e sociais que impactam diretamente a efetividade da gestão educacional. Onde estão relacionados conforme segue:

- Resistência à mudança e falta de articulação efetiva - a resistência à mudança foi destacada como um dos principais obstáculos, tanto pelos coordenadores quanto pela secretária de educação. Segundo a Secretária, "a maior dificuldade em implementar um planejamento estratégico geralmente está relacionada à resistência à mudança". Essa dificuldade é corroborada por Moran (2015), que argumenta que processos de inovação em ambientes educacionais frequentemente enfrentam resistência, especialmente quando os envolvidos não estão adequadamente preparados para novas abordagens. Além disso, a falta de articulação eficaz e a ausência de uma política educacional local direcionada

foram enfatizadas, evidenciando uma necessidade urgente de alinhamento estratégico. Coordenadoras 1 e 2 mencionaram a "falta de articulação em prol da educação" e a "ausência de articulação eficaz" como barreiras críticas.

- Engajamento da comunidade escolar e das famílias - outro desafio identificado foi a falta de engajamento por parte da comunidade escolar e das famílias. Coordenadoras 4 e 5 mencionaram a "falta de comprometimento e parceria com as famílias" e a "participação e compromisso de todos os envolvidos" como pontos de atenção. Essa lacuna reflete uma desconexão entre a escola e o contexto social em que ela está inserida. Libâneo (2015) destaca que a parceria entre escola, família e comunidade é fundamental para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.
- Desafios socioeconômicos e falta de recursos - desafios socioeconômicos locais e falta de recursos também foram citados como fatores limitantes. Coordenadora 3 apontou que a "falta de planejamento e avaliação" e os "desafios socioeconômicos locais" dificultam o processo de planejamento. Esse cenário é reforçado por Gatti (2018), que associa o desempenho educacional às condições socioeconômicas da comunidade, destacando que desigualdades estruturais afetam diretamente a implementação de políticas públicas. Além disso, a Secretária destacou a importância de "recursos financeiros e humanos" para garantir a eficácia do planejamento.
- Falta de comprometimento de profissionais e burocracia - a falta de empenho de alguns profissionais foi mencionada pela Coordenadora 6 como um entrave significativo. A resistência por parte dos próprios educadores e a falta de compromisso em abraçar os planejamentos estratégicos refletem uma necessidade de capacitação e motivação. Segundo Huberman (1992), mudanças efetivas na educação dependem não apenas de políticas bem formuladas, mas também do envolvimento ativo e comprometido dos professores. A burocracia também foi apontada como um problema pela Coordenadora 4, que destacou que isso atrapalha o andamento das ações planejadas.

Os desafios descritos pelos participantes destacam a complexidade da implementação de planejamentos estratégicos em contextos educacionais. A resistência à mudança, a falta de articulação e engajamento, e os entraves socioeconômicos emergem como barreiras centrais. Para superar esses desafios, é necessário um esforço conjunto que inclua políticas públicas direcionadas, investimento em recursos e formação, além de estratégias para engajar a comunidade escolar e as famílias no processo educacional. O fortalecimento do planejamento

estratégico na educação é essencial para promover uma gestão mais eficaz e garantir melhor resultados para o município de Santa Helena.

**Tabela 11.**

*Resposta 3 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Planejamento Estratégico	Contribuição significativa para a melhoria da infraestrutura escolar	"De forma bastante significativa, quando esse planejamento acontece a nível de rede, é possível melhorar a qualidade das escolas e consequentemente da educação em geral."	Coordenadora 1	Reflete a percepção de impacto positivo do planejamento estratégico, quando ocorre de forma organizada e abrangente.
Desafios na Implementação	Resultados limitados na zona rural	"Pouco perceptível, principalmente na zona rural, mas dessas poucas ações são valiosas."	Coordenadora 2	Evidencia desafios específicos em áreas rurais, onde os efeitos do planejamento estratégico são limitados.
Infraestrutura Escolar	Priorização de reformas e construções	"Foi priorizado reformas, ampliação e construção de novas escolas com o objetivo de permitir um ambiente propício à educação dos nossos estudantes."	Coordenadora 3	Destaca o foco em melhorias estruturais que proporcionam um ambiente mais adequado para o ensino e aprendizagem.
Melhorias Contextuais	Falta de avanços estruturais significativos	"Até o devido momento ainda não temos a tão esperada melhoria no que se refere à infraestrutura, as melhorias estão presentes nas questões atitudinais, nas ações de nossos alunos."	Coordenadora 4	Ressalta a ausência de melhorias tangíveis na infraestrutura, mas identifica progressos em atitudes e ações comportamentais dos alunos.
Metas e Planejamento	Importância do planejamento estratégico para alcançar metas	"O planejamento estratégico tem contribuído e é fundamental para o cumprimento de metas que traçamos ao longo do ano."	Coordenadora 5	Reflete a importância do planejamento estratégico no estabelecimento e alcance de metas educacionais ao longo do ano.
Ambiente de Aprendizagem	Impacto positivo do planejamento na criação de ambientes adequados	"De forma notória, com um ambiente de aprendizagem adequado, melhorando o desempenho dos alunos."	Coordenadora 6	Indica uma percepção positiva sobre o impacto do planejamento estratégico no ambiente de aprendizagem e
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
				no desempenho dos estudantes.
Gestão e Engajamento	Alocação de recursos e envolvimento da comunidade no planejamento estratégico	"O planejamento estratégico pode ser um grande aliado na melhoria da infraestrutura escolar [...] ajuda a estabelecer metas claras, alocar recursos e engajar a comunidade escolar, pais e alunos no processo."	Secretária de Educação	Aponta a importância de uma abordagem integrada, que inclui análise situacional, definição de metas, alocação de recursos e engajamento.

A questão sobre como o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar revelou perspectivas variadas entre os respondentes, evidenciando tanto avanços quanto desafios em sua implementação no contexto municipal. O planejamento

estratégico é essencial para promover melhorias sustentáveis na educação, pois permite a organização de metas claras, alocação de recursos e execução de ações prioritárias (Libâneo, 2015). Contudo, sua eficácia depende de fatores como condições socioeconômicas, engajamento comunitário e alinhamento entre políticas públicas e demandas locais.

As respostas destacam o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para estruturar ações voltadas à melhoria da infraestrutura escolar. Entretanto, a análise evidencia desafios como desigualdades regionais, limitações de recursos e lacunas na implementação em áreas rurais. Segue pontos levantados: a) Contribuições Positivas: Respondentes apontaram que o planejamento estratégico contribuiu significativamente para reformas, ampliação e construção de escolas, além de criar ambientes mais propícios à aprendizagem. Segundo Gatti (2018), melhorias na infraestrutura escolar são essenciais para garantir ambientes que promovam o desenvolvimento integral dos alunos; b) Desafios na Implementação: A percepção de impacto limitado em regiões rurais reflete desigualdades regionais que dificultam a execução de planos estratégicos. Libâneo (2015) afirma que o planejamento deve ser sensível às especificidades locais, especialmente em comunidades menos favorecidas; c) Importância do Engajamento e da Alocação de Recursos: A secretária de educação destacou a relevância do planejamento para mobilização de recursos e envolvimento da comunidade escolar. Paro (2010) enfatiza que a participação comunitária é um fator essencial para o sucesso das políticas educacionais; d) Progresso Atitudinal: Uma coordenadora mencionou que, embora as melhorias físicas ainda não sejam visíveis, avanços no comportamento e envolvimento dos alunos foram percebidos. Moran (2015) sugere que o planejamento estratégico também deve incluir ações que promovam o engajamento social e emocional da comunidade escolar.

A análise das respostas à pergunta sobre o impacto do planejamento estratégico na melhoria da infraestrutura escolar evidencia avanços importantes, mas também desafios significativos que precisam ser enfrentados para garantir resultados mais amplos e equitativos. Os relatos apontam que, quando bem implementado, o planejamento estratégico tem potencial para promover reformas estruturais, alocar recursos de forma eficaz e criar ambientes propícios à aprendizagem, corroborando a visão de Gatti (2018) sobre a relevância de condições materiais adequadas no processo educativo.

Por outro lado, a percepção de impacto limitado em áreas rurais destaca a desigualdade regional como um obstáculo persistente. A falta de aplicação prática do planejamento estratégico em alguns contextos, como indicado por uma coordenadora, reforça a necessidade

de uma abordagem mais contextualizada e adaptada às especificidades locais, como defende Libâneo (2015). Além disso, a participação da comunidade escolar e o engajamento de gestores, professores e alunos são cruciais para superar as limitações e promover melhorias sustentáveis, como observado por Paro (2010).

Portanto, a conclusão geral é que, embora o planejamento estratégico tenha contribuído significativamente em alguns aspectos, seu impacto pleno só será alcançado com uma gestão educacional mais inclusiva, que considere as realidades locais e priorize a redução de desigualdades regionais. Estratégias mais robustas de engajamento da comunidade, alocação de recursos e formação de gestores podem potencializar os benefícios dessa ferramenta, alinhando-se aos princípios de eficiência e equidade na gestão educacional.

### Tabela 12.

*Resposta 4 - De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Impacto no Planejamento Estratégico	Melhoria na infraestrutura escolar	"Foi priorizado reformas, ampliação e construção de novas escolas"	Coordenadora 3	Ênfase em reformas físicas, um fator essencial para garantir um ambiente adequado para o ensino.
Impacto no Planejamento Estratégico	Valoriza a formação docente e o ambiente de aprendizagem	"De forma notória, com um ambiente de aprendizagem adequado melhorando o desempenho dos alunos"	Coordenadora 6	Reflete o impacto positivo na motivação dos alunos e professores devido à melhoria física das escolas.
Impacto na Valorização dos Professores	Cumprimento de metas e melhoria na gestão escolar	"O planejamento estratégico tem contribuído e é fundamental para o cumprimento de metas"	Coordenadora 5	Indica que a estrutura do planejamento tem proporcionado uma condução eficaz do trabalho pedagógico.
Desafios da Percepção do Impacto	Pouco perceptível em áreas rurais	"Pouco perceptível, principalmente na zona rural"	Coordenadora 2	Desafio no alcance do planejamento nas zonas mais afastadas, afetando a equidade na implementação.
Impacto do Planejamento Estratégico	Desafios sociais e estruturais	"Até o devido momento ainda não temos a tão esperada melhoria no que se refere a infraestrutura"	Coordenadora 4	Aponta a dificuldade em avançar com as melhorias esperadas, mesmo com planejamento.

A questão 4, busca entender como o planejamento estratégico tem impactado a formação e valorização dos professores, além de influenciar o desempenho escolar dos estudantes. As respostas fornecidas pelos participantes variam, mas todas apontam para a relevância do planejamento estratégico no contexto educacional, com diferentes ênfases dependendo da experiência vivida nas escolas e na rede de ensino.

As coordenadoras, que atuam diretamente na gestão das escolas, destacam a importância do planejamento estratégico tanto para a melhoria das condições de ensino quanto para a valorização dos professores e o impacto no desempenho dos alunos. Algumas observações apontam que os efeitos do planejamento ainda são visíveis de maneira desigual, especialmente nas zonas rurais, onde as dificuldades estruturais e de recursos são mais acentuadas.

A seguir, apresento a análise das respostas de acordo com as categorias e subcategorias, seguindo os padrões de análise de conteúdo propostos: a) Impacto na Formação e Valorização dos Professores - "De forma bastante significativa, quando esse planejamento acontece a nível de rede, é possível melhorar a qualidade das escolas e conseqüentemente da educação em geral." (Coordenadora 1), a coordenadora destaca que um planejamento abrangente, realizado a nível de rede, proporciona condições de trabalho adequadas e, conseqüentemente, contribui para a valorização dos professores. A melhoria das condições de trabalho é essencial para o bem-estar dos docentes e sua motivação, impactando diretamente a qualidade do ensino; b) Capacitação e Qualificação Docente - "O planejamento estratégico tem contribuído e é fundamental para o cumprimento de metas que traçamos ao longo do ano." (Coordenadora 5), a capacitação dos professores é considerada essencial para alcançar os objetivos do planejamento. As metas definidas no planejamento estratégico envolvem, entre outros pontos, o aprimoramento profissional dos docentes, assegurando que esses profissionais estejam preparados para lidar com as demandas do processo educativo; c) Impacto no Desempenho Escolar dos Estudantes

- "De forma notória, com um ambiente de aprendizagem adequado, melhorando o desempenho dos alunos." (Coordenadora 6), o impacto do planejamento estratégico no desempenho dos alunos é ressaltado pela criação de um ambiente propício ao aprendizado. Ao melhorar as condições físicas das escolas e as metodologias pedagógicas, o planejamento contribui para a melhoria dos resultados acadêmicos dos estudantes; d) Desafios na Percepção de Resultados - "Até o devido momento ainda não temos a tão esperada melhoria no que se refere a infraestrutura, as melhorias estão presentes nas questões atitudinais, nas ações de nossos alunos." (Coordenadora 4), a coordenadora menciona que, apesar das melhorias atitudinais observadas nos alunos, as melhorias em termos de infraestrutura ainda não são perceptíveis. Esse contraste sugere que, embora o planejamento estratégico tenha gerado avanços na formação e motivação dos alunos, o impacto nas condições físicas das escolas e, conseqüentemente, no desempenho acadêmico, pode estar sendo mais lento; e) Desafios do

Planejamento Estratégico - "Pouco perceptível, principalmente na zona rural, mas dessas poucas ações são valiosas." (Coordenadora 2), a coordenadora aponta que o impacto do planejamento estratégico é mais visível nas áreas urbanas, enquanto nas zonas rurais as ações são limitadas. Este dado revela um desafio persistente na educação brasileira: a desigualdade no acesso às melhorias planejadas, o que pode afetar a equidade no processo educativo; f) Engajamento e Participação da Comunidade - "O planejamento estratégico pode ser um grande aliado na melhoria da infraestrutura escolar de várias maneiras." (Secretária de Educação), a secretária destaca a importância do envolvimento da comunidade escolar no planejamento estratégico, um aspecto importante para garantir que as metas sejam atingidas e que a infraestrutura da escola melhore. A participação ativa de pais, alunos e professores no processo de planejamento pode gerar um maior senso de pertencimento e responsabilidade coletiva.

As respostas refletiram o impacto positivo do planejamento estratégico nas condições de ensino, mas também destacaram desafios relacionados à desigualdade no acesso às melhorias, especialmente em áreas rurais. Moran (2015) destaca que o planejamento estratégico educacional deve ser um processo integrado, envolvendo todas as partes interessadas e adaptando-se às realidades locais. O sucesso do planejamento depende não só da melhoria das condições físicas, mas também de ações pedagógicas voltadas para a valorização dos professores e o fortalecimento das metodologias de ensino.

De acordo com Luck et al. (2017), o planejamento estratégico deve envolver um diagnóstico claro das necessidades da escola e do município, permitindo que sejam definidas ações que promovam a valorização dos professores e a melhoria do desempenho dos alunos. Além disso, a gestão escolar deve ser capaz de mobilizar recursos e engajar a comunidade para alcançar as metas estabelecidas.

A resposta da Secretária de Educação também está alinhada com os princípios de uma gestão escolar democrática e participativa, que é fundamental para a implementação de um planejamento estratégico eficaz (Gatti, 2018).

A análise das respostas fornecidas pelas coordenadoras e pela Secretária de Educação revela que o planejamento estratégico tem um impacto positivo, mas com desafios significativos a serem superados para que seus benefícios sejam plenamente percebidos, especialmente no que se refere à infraestrutura escolar e à valorização dos professores.

Em geral, os participantes reconhecem que o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta essencial para melhorar as condições de ensino, com destaque para a criação de um ambiente mais adequado para aprendizagem, especialmente nas áreas urbanas. Entretanto, a

falta de melhorias perceptíveis nas zonas rurais indica um descompasso na distribuição de recursos e ações, o que compromete a equidade no acesso às melhorias propostas.

Além disso, o planejamento estratégico contribui para a valorização dos professores, principalmente por meio da definição de metas claras que incluem a capacitação docente e o fortalecimento das práticas pedagógicas. No entanto, ainda são necessários avanços significativos na melhoria das condições físicas das escolas, como infraestrutura básica (salas de aula, banheiros, áreas de lazer) e a ampliação do acesso a recursos tecnológicos, especialmente em áreas mais carentes.

A participação da comunidade escolar também é um ponto importante que emerge da análise, destacando a necessidade de envolver pais, alunos e professores no processo de planejamento e execução das ações. Esse engajamento pode fortalecer a responsabilidade coletiva pela qualidade da educação e facilitar o cumprimento das metas estabelecidas.

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa, mas para que tenha impacto real e duradouro na formação e valorização dos professores e no desempenho escolar dos estudantes, é crucial que seja implementado de forma equitativa, com atenção especial às disparidades regionais e ao engajamento contínuo de todos os atores envolvidos. A efetivação desse processo demanda um compromisso das autoridades educacionais em garantir que as ações sejam abrangentes e inclusivas, respeitando as necessidades específicas de cada comunidade escolar.

O fortalecimento do planejamento estratégico no contexto educacional pode, assim, contribuir para um ciclo virtuoso de melhoria contínua da educação, desde a infraestrutura até as práticas pedagógicas, beneficiando tanto os docentes quanto os discentes e promovendo a equidade educacional.

### **Tabela 13.**

*Resposta 5 - De que forma as condições socioeconômicas locais têm influenciado a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Impacto do	Condições	"De forma bastante significativa,	Coordenadora 1	A coordenadora destaca que,
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Planejamento Estratégico	socioeconômicas e eficácia do planejamento	quando esse planejamento acontece a nível de rede, é possível melhorar a qualidade das escolas e consequentemente da educação em geral"		quando o planejamento é realizado em rede, ele consegue atender às necessidades das escolas e melhorar a educação, refletindo nas condições socioeconômicas.

	Condições socioeconômicas e eficácia do planejamento	"Pouco perceptível, principalmente na zona rural, mas dessas poucas ações são valiosas"	Coordenadora 2	Embora as ações sejam valiosas, o impacto nas zonas rurais ainda é limitado. A coordenadora destaca que as condições socioeconômicas dificultam a implementação efetiva do planejamento.
	Condições socioeconômicas e eficácia do planejamento	"Foi priorizado reformas, ampliação e construção de novas escolas com o objetivo de permitir um ambiente propício a educação dos nossos estudantes."	Coordenadora 3	A coordenadora destaca que o planejamento tem foco em melhorar a infraestrutura escolar, algo essencial diante das dificuldades socioeconômicas.
	Condições socioeconômicas e eficácia do planejamento	"Até o devido momento ainda não temos a tão esperada melhoria no que se refere a infraestrutura, as melhorias estão presentes nas questões atitudinais, nas ações de nossos alunos."	Coordenadora 4	Embora as condições atitudinais dos alunos tenham melhorado, as questões estruturais não receberam a devida atenção devido às limitações socioeconômicas.
	Condições socioeconômicas e eficácia do planejamento	"O planejamento estratégico tem contribuído e é fundamental para o cumprimento de metas que traçamos ao longo do ano."	Coordenadora 5	O planejamento é visto como essencial para o cumprimento de metas, com impacto direto nas práticas educacionais, apesar das dificuldades socioeconômicas.
	Condições socioeconômicas e eficácia do planejamento	"De forma notória, com um ambiente de aprendizagem adequado melhorando o desempenho dos alunos."	Coordenadora 6	As condições de aprendizagem melhoradas, devido ao planejamento, são refletidas no desempenho dos alunos, mostrando o impacto positivo das ações.
Visão Geral do Planejamento	Participação da comunidade e engajamento	"O planejamento estratégico pode ser um grande aliado na melhoria da infraestrutura escolar de várias maneiras. Um bom planejamento começa com uma análise detalhada da situação atual."	Secretária de Educação	A secretária destaca a importância da participação da comunidade e da alocação de recursos para promover melhorias, especialmente em áreas de infraestrutura que afetam as condições socioeconômicas.
	Participação da comunidade e engajamento	"Com base nessa avaliação, é possível definir prioridades. [...] O planejamento estratégico pode envolver a comunidade escolar, pais e alunos no processo, promovendo um senso de pertencimento."	Secretária de Educação	O engajamento da comunidade é um fator crucial, e a alocação de recursos deve ser bem planejada para garantir a melhoria das condições de ensino, especialmente para as populações vulneráveis.
Análise de Recursos e Metas	Definição de Metas e Alocação de Recursos	"Definição de Metas: O planejamento estratégico ajuda a estabelecer metas claras e alcançáveis para a infraestrutura. [...] Alocação de Recursos: Com um plano bem estruturado, é mais fácil."	Secretária de Educação	A definição clara de metas e a alocação de recursos são fundamentais para o sucesso do planejamento, levando em consideração as limitações econômicas e sociais.

A questão 5. do questionário aborda a influência das condições socioeconômicas locais na efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal. As respostas fornecidas pelas coordenadoras e pela secretária de educação revelam uma percepção ampla sobre os desafios e as potencialidades que as condições socioeconômicas impõem à implementação de um planejamento estratégico bem-sucedido.

As condições socioeconômicas locais, principalmente em áreas rurais, influenciam diretamente na qualidade da educação e na capacidade das escolas em oferecer um ambiente

de aprendizagem adequado. Quando as coordenadoras destacam a melhoria nas práticas atitudinais e nas ações dos alunos, mas apontam a falta de melhorias significativas na infraestrutura, isso revela um desafio comum nas regiões com menor capacidade financeira e recursos disponíveis. O planejamento estratégico, embora considerado essencial para a melhoria da educação, enfrenta limitações práticas quando não há uma gestão eficaz dos recursos ou um apoio maior das políticas públicas.

A secretária de educação, por sua vez, salienta que o planejamento estratégico pode ser um aliado importante para a melhoria da infraestrutura escolar, especialmente quando envolvem a comunidade escolar e priorizam a análise detalhada das condições existentes. Ela defende que, com a definição clara de metas e a alocação eficiente de recursos, é possível superar as limitações das condições socioeconômicas e avançar na melhoria da infraestrutura educacional, criando um ambiente mais favorável ao aprendizado.

Em linhas gerais, as respostas indicam que, embora o planejamento estratégico tenha um papel fundamental na melhoria da educação, as condições socioeconômicas locais, especialmente em áreas de vulnerabilidade, dificultam a implementação plena de políticas públicas. A infraestrutura inadequada e a escassez de recursos financeiros são apontadas como os maiores obstáculos, e a gestão dessas limitações torna-se uma tarefa essencial para o sucesso do planejamento educacional.

A análise das respostas permite identificar algumas categorias e subcategorias relevantes para a compreensão de como as condições socioeconômicas impactam a gestão educacional: a) Impacto das Condições Socioeconômicas nas Ações do Planejamento Estratégico - "De forma bastante significativa, quando esse planejamento acontece a nível de rede, é possível melhorar a qualidade das escolas e conseqüentemente da educação em geral" (Coordenadora 1) e "Pouco perceptível, principalmente na zona rural, mas dessas poucas ações são valiosas" (Coordenadora 2). As respostas das coordenadoras 1 e 2 ilustram a discrepância no impacto do planejamento estratégico entre áreas urbanas e rurais. Em zonas rurais, as limitações socioeconômicas, como a falta de infraestrutura adequada, restringem a efetividade das ações do planejamento. A coordenadora 1 destaca a importância do planejamento em rede, que busca melhorar a qualidade das escolas como um todo, mas a coordenadora 2 observa que, na zona rural, os efeitos ainda são tímidos devido à escassez de recursos. Essa disparidade evidencia a dificuldade de aplicar o planejamento em áreas mais carentes; b) A Prioridade para a Melhoria da Infraestrutura Escolar - "Foi priorizado reformas, ampliação e construção de novas escolas com o objetivo de permitir um ambiente propício a educação dos nossos

estudantes." (Coordenadora 3). e "Até o devido momento ainda não temos a tão esperada melhoria no que se refere a infraestrutura, as melhorias estão presentes nas questões atitudinais, nas ações de nossos alunos." (Coordenadora 4). A ênfase em reformas e melhorias na infraestrutura escolar, mencionada pela Coordenadora 3, é uma das estratégias de resposta ao impacto das condições socioeconômicas na educação. As escolas mais carentes necessitam de reformas e expansão física para proporcionar um ambiente propício ao aprendizado. No entanto, a Coordenadora 4 destaca que, apesar das melhorias atitudinais entre os alunos, a infraestrutura escolar ainda não avançou o suficiente, o que demonstra que o progresso nem sempre acompanha as necessidades mais urgentes; c) A Contribuição do Planejamento Estratégico para a Melhoria das Condições Educacionais - "O planejamento estratégico tem contribuído e é fundamental para o cumprimento de metas que traçamos ao longo do ano." (Coordenadora 5) e "De forma notória, com um ambiente de aprendizagem adequado melhorando o desempenho dos alunos." (Coordenadora 6). Também revela "Um bom planejamento começa com uma análise detalhada da situação atual. Isso envolve identificar as necessidades da escola, como a condição das salas de aula, banheiros, áreas de lazer e tecnologia." (Secretária de Educação). A Coordenadora 5 afirma que o planejamento estratégico é fundamental para o cumprimento das metas educacionais, indicando que, mesmo com limitações, o planejamento é uma ferramenta importante para direcionar ações que melhorem a educação. A Coordenadora 6 reforça que o planejamento, ao criar um ambiente de aprendizagem adequado, tem um impacto positivo no desempenho dos alunos. Além disso, a Secretária de Educação ressalta a importância de uma análise detalhada da situação atual das escolas para definir as necessidades e as prioridades de infraestrutura; d) A Participação da Comunidade Escolar no Planejamento Estratégico - "O planejamento estratégico pode envolver a comunidade escolar, pais e alunos no processo, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva pela infraestrutura da escola." (Secretária de Educação). A Secretária de Educação destaca a importância do engajamento da comunidade escolar no processo de planejamento. A participação de pais e alunos no planejamento pode fortalecer o vínculo com a escola e criar um senso de responsabilidade compartilhada, facilitando o enfrentamento das limitações estruturais e financeiras.

A análise das respostas revela que as condições socioeconômicas locais têm uma influência significativa na efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal. Embora o planejamento estratégico seja visto como uma ferramenta importante para melhorar a qualidade da educação, as limitações de infraestrutura e os desafios financeiros das

zonas rurais dificultam sua implementação completa. Contudo, o planejamento, quando bem estruturado e com a participação da comunidade escolar, pode gerar melhorias nas condições de aprendizagem e contribuir para o cumprimento das metas educacionais. A alocação eficaz de recursos, a definição clara de metas e o engajamento da comunidade são elementos fundamentais para superar os desafios impostos pelas condições socioeconômicas.

**Tabela 14.**

*Resposta 6 - Qual é a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico em seu município?*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Influência das Políticas Educacionais Externas	Ações obrigatórias e articulação com políticas externas	"Só em ações obrigatórias do governo e pouca articulação nesse sentido"	Coordenadora 1	A resposta indica que as políticas educacionais têm um papel mais reativo e são vinculadas a ações impostas pelo governo, com pouca personalização local.
Influência das Políticas Educacionais Externas	Importância das políticas existentes	"Moderada, mais importante as que existem"	Coordenadora 2	A resposta sugere que, embora a influência seja moderada, as políticas existentes têm relevância, especialmente aquelas que já estão implementadas.
Apoio e Recurso das Políticas Educacionais	Repasse de recursos e programas de incentivo	"Essas políticas influenciam de forma direta na realização desse planejamento, como repasse de recursos, programas de incentivo à educação, programas de parcerias, apoio em outras políticas, etc."	Coordenadora 3	A resposta destaca a importância dos recursos financeiros e programas de incentivo, como ferramentas para o sucesso do planejamento estratégico.
Desenvolvimento de Capacidades	Capacitação de educadores e melhoria do trabalho docente	"No que se refere a formação e capacitação dos educadores, as ações são significativas, ajudando a melhorar na qualidade do trabalho exercido pelos professores"	Coordenadora 4	A resposta destaca o impacto positivo das políticas de formação e capacitação, influenciando diretamente a qualidade do trabalho pedagógico.
Influência Direta das Políticas Externas	Alinhamento com objetivos de excelência e reconhecimento	"As políticas externas influenciam diretamente o nosso planejamento interno, pois trabalhamos para alcançar a excelência do nosso trabalho e com isso sermos reconhecidos no âmbito educacional."	Coordenadora 5	A resposta indica que a busca pela excelência no trabalho pedagógico é alinhada com as políticas educacionais externas, gerando um reconhecimento institucional.
Apoio Institucional e Concretização do Planejamento	Apoio das esferas estaduais e federais no planejamento	"O apoio dessas esferas são relevantes para consolidação desse planejamento estratégico."	Coordenadora 6	A coordenadora destaca a importância do apoio das esferas superiores para garantir a implementação e o sucesso do planejamento estratégico.
Visão Ampla das Políticas Educacionais	Diretrizes, financiamento e formação de professores	"As políticas educacionais estaduais e federais têm uma influência significativa na implementação e eficácia do planejamento estratégico nas escolas. [...] Essas normas ajudam a moldar o planejamento estratégico, garantindo que as ações estejam alinhadas com as expectativas do governo."	Secretária de Educação	A secretária enfatiza que as diretrizes, o financiamento e a formação dos professores são aspectos chave das políticas educacionais para o sucesso do planejamento estratégico.

Visão Ampla das Políticas Educacionais	Autonomia escolar e impacto na inovação	"Algumas políticas promovem a autonomia das escolas na elaboração de seus próprios planos estratégicos. Essa liberdade pode resultar em inovações, mas também requer que as escolas tenham capacidade técnica e administrativa para gerenciar suas estratégias efetivamente."	Secretária de Educação	A secretária destaca a autonomia escolar como uma potencial fonte de inovação, mas também como um desafio, exigindo capacidades técnicas e administrativas adequadas.
--	---	---	------------------------	---

A questão 6 da pesquisa investigou a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico no município. A partir das respostas obtidas das coordenadoras e da secretária de educação, é possível perceber uma variedade de perspectivas sobre o impacto dessas políticas na gestão educacional local.

As respostas indicam que, em geral, as políticas educacionais estaduais e federais têm um papel significativo na implementação de planos estratégicos, mas sua efetividade depende de como são adaptadas às realidades locais. A maioria das coordenadoras e a secretária destacam a importância do financiamento e do apoio das esferas superiores, como o repasse de recursos e programas de incentivo à educação, que são fundamentais para o sucesso dos planejamentos educacionais (Coordenadora 3, Coordenadora 5, Secretária de Educação). No entanto, algumas coordenadoras também mencionaram que a articulação com políticas externas é limitada, com um impacto mais direto apenas em ações obrigatórias do governo (Coordenadora 1).

A capacitação de educadores é outro ponto forte que surge nas respostas, com várias coordenadoras destacando as ações de formação e capacitação como fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico. A formação contínua de professores é vista como um meio eficaz de melhorar a qualidade do ensino, contribuindo diretamente para a eficácia das estratégias planejadas (Coordenadora 4, Secretária de Educação). Isso está em consonância com o entendimento de que a formação dos educadores é crucial para a implementação de metodologias inovadoras e para atender às necessidades dos alunos, como apontado por autores como Gatti (2018), que destacam a importância da qualificação docente para o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes.

Outro ponto relevante nas respostas foi a questão da autonomia das escolas. A secretária de educação comentou que algumas políticas promovem a autonomia das escolas, o que pode ser visto como uma oportunidade para inovação, mas também como um desafio, já que exige que as escolas tenham capacidade técnica e administrativa para gerenciar suas próprias estratégias. A autonomia escolar pode fomentar a criatividade e a adaptação das práticas

pedagógicas às necessidades locais, mas também pode acarretar dificuldades se as escolas não estiverem bem-preparadas para gerir as suas ações (Secretária de Educação).

Portanto, a influência das políticas educacionais no planejamento estratégico escolar é fundamental. Se, por um lado, o apoio externo, a formação de professores e a autonomia escolar têm um impacto positivo, por outro, a falta de articulação efetiva entre as políticas externas e as necessidades locais pode limitar os resultados esperados. A eficácia do planejamento estratégico depende, portanto, de um equilíbrio entre as diretrizes estaduais e federais e a capacidade local de adaptar essas diretrizes às especificidades da comunidade escolar.

Com base nas respostas e na análise realizada, podem-se identificar algumas categorias principais que influenciam a implementação do planejamento estratégico nas escolas: a) Apoio Financeiro e Infraestrutura: As políticas educacionais estaduais e federais têm grande impacto no financiamento e na melhoria da infraestrutura escolar, o que facilita a execução dos planos estratégicos (Coordenadora 3, Secretária de Educação); b) Capacitação Docente: A formação contínua dos professores é vista como um dos maiores impactos das políticas externas, permitindo aos educadores aprimorar suas habilidades e melhorar a qualidade do ensino (Coordenadora 4, Secretária de Educação); c) Autonomia Escolar: A promoção de maior autonomia às escolas é considerada positiva, pois pode incentivar inovações no planejamento, mas também exige que as escolas tenham capacidade de gestão (Secretária de Educação); d) Articulação com as Políticas Públicas: A articulação com as políticas estaduais e federais é vista como fundamental, mas algumas coordenadoras percebem que ela é mais eficaz quando ocorre em ações obrigatórias do governo, sem muita personalização local (Coordenadora 1).

As respostas dos participantes podem ser relacionadas a diversas teorias e estudos que discutem a interação entre as políticas educacionais e a gestão escolar. Gatti (2018), por exemplo, destaca que as políticas educacionais, especialmente aquelas relacionadas ao financiamento e à formação docente, têm um papel fundamental na melhoria da qualidade da educação. Essas políticas podem fornecer as condições necessárias para que os professores implementem práticas pedagógicas mais eficazes, o que é essencial para o sucesso do planejamento estratégico nas escolas.

Além disso, conforme Moran (2015), a autonomia escolar pode ser um elemento importante para promover a inovação, pois permite que as escolas adaptem suas práticas de acordo com as necessidades locais. No entanto, essa autonomia também pode gerar desafios, especialmente em contextos em que as escolas não têm infraestrutura ou formação administrativa suficiente para gerenciar suas estratégias com eficácia.

A análise das respostas sobre a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico nas escolas do município revela que, embora essas políticas desempenhem um papel significativo, sua efetividade depende da capacidade de adaptação às realidades locais e da articulação entre os diferentes níveis de gestão educacional.

As políticas educacionais externas, como os repasses financeiros, os programas de incentivo à educação e as ações voltadas para a formação contínua dos educadores, têm um impacto positivo direto na qualidade do planejamento estratégico. Elas garantem recursos essenciais e capacitação, permitindo que as escolas implementem práticas pedagógicas mais eficazes e melhorem a infraestrutura escolar, como destacado pela maioria dos respondentes.

Por outro lado, a análise também revela limitações na articulação entre as políticas estaduais e federais e as necessidades específicas das escolas. Em algumas respostas, percebe-se que, embora as ações obrigatórias do governo sejam importantes, há uma lacuna na personalização dessas políticas para atender melhor às demandas locais, especialmente nas zonas rurais. Além disso, a autonomia escolar, promovida por algumas políticas, é vista como um fator positivo, mas também exige que as escolas possuam capacidade técnica e administrativa para gerenciar suas próprias estratégias de forma eficaz.

Portanto, para que o planejamento estratégico seja mais eficaz, é necessário que as políticas educacionais estaduais e federais sejam não apenas bem estruturadas, mas também ajustadas às especificidades e realidades locais. A combinação de apoio financeiro, capacitação contínua dos professores, promoção de autonomia e uma melhor articulação entre as políticas públicas são fatores chave para garantir o sucesso das ações planejadas nas escolas.

### **Tabela 15.**

*Resposta 7 - Com base em sua experiência, que recomendações você sugeriria para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional*

<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
Parcerias e Colaborações	Parcerias com Instituições Públicas e Privadas	"Buscar parcerias com instituições públicas e privadas para o fortalecimento das ações que visam uma educação pública de qualidade para todos."	Coordenadora 2	Destaca a importância das parcerias externas para fortalecer as ações educativas e melhorar a qualidade da educação pública.
Análise Local e Diagnóstico	Diagnóstico da Realidade Local	"É necessário que seja feito uma análise na realidade local para garantir resultados significativos, ou seja, um diagnóstico completo e com participação das diversas esferas municipais."	Coordenadora 3	A análise da realidade local é essencial para uma compreensão clara das necessidades específicas e a criação de um planejamento mais eficaz.

Suporte ao Trabalho Docente	Suporte e Recursos para o Trabalho Docente	"Acredito que deveria ter mais suporte para o trabalho docente, oferecendo recursos, supervisão de ações."	Coordenadora 4	O suporte aos docentes é uma das principais necessidades para garantir a qualidade na execução do planejamento estratégico.
Empenho e Cumprimento de Metas	Cumprimento de Metas Educacionais	"Eu recomendaria mais empenho nas ações direcionadas a cumprir metas e vencer os desafios propostos pela SEMED."	Coordenadora 5	A ênfase no cumprimento de metas reflete a necessidade de compromisso com os objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão educacional.
Coordenação e Alinhamento	Alinhamento e Coordenação Entre SEMED e Escolas	"Continuação dos planejamentos educacionais com uma coordenação alinhada entre SEMED e o chão das escolas, porque tenho visto que tem tido	Coordenadora 6	A coordenação alinhada entre as esferas central e local tem mostrado resultados positivos, sugerindo a continuidade desse trabalho para uma implementação
<b>Categoria/Dimensão</b>	<b>Subcategoria/Unidade de Significado</b>	<b>Citação (Resposta)</b>	<b>Fonte (Respondente)</b>	<b>Observações</b>
		efeitos positivos aqui em meu município."		eficaz.
Participação da Comunidade	Participação Ativa da Comunidade no Planejamento	"Promover a participação ativa de pais, alunos e membros da comunidade no processo de planejamento. Realizar reuniões, consultas e workshops pode ajudar a identificar necessidades locais."	Secretária de Educação	A participação da comunidade escolar é vista como crucial para garantir que o planejamento reflita as necessidades reais e expectativas da população local.
Capacitação de Gestores e Líderes	Capacitação de Gestores e Líderes Escolares	"Investir na capacitação de gestores e líderes escolares para que compreendam a importância do planejamento estratégico e desenvolvam habilidades para implementá-lo."	Secretária de Educação	A capacitação de gestores é apontada como fundamental para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, incluindo áreas como gestão e inovação pedagógica.
Uso de Dados e Evidências	Uso de Dados e Evidências no Planejamento	"Utilizar dados e evidências para fundamentar as decisões do planejamento. Isso envolve coletar informações sobre desempenho escolar, condições socioeconômicas e necessidades dos alunos."	Secretária de Educação	A utilização de dados concretos e evidências permite que o planejamento seja mais preciso, focado nas necessidades reais da comunidade escolar.
Abordagem Interinstitucional	Colaboração com Outras Secretarias e Áreas	"Trabalhar em colaboração com outras secretarias municipais (saúde, assistência social, etc.) para desenvolver um planejamento que aborde questões interligadas."	Secretária de Educação	A colaboração interinstitucional é vista como uma estratégia importante para um planejamento mais holístico, considerando as interações entre diferentes áreas de políticas públicas.

As coordenadoras e a secretária de educação destacaram a importância de estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas para fortalecer as ações educacionais e garantir a melhoria da educação pública local. A articulação de parcerias interinstitucionais é uma estratégia vital para a ampliação dos recursos e a criação de condições favoráveis ao sucesso do planejamento estratégico (Libâneo, 2015). Essas parcerias podem envolver desde iniciativas de apoio financeiro até colaborações para o desenvolvimento de projetos pedagógicos inovadores, que atendam às demandas específicas das escolas e das comunidades.

Como observado por Mintzberg (2000), a capacidade de uma organização (neste caso, uma rede escolar) de se adaptar e evoluir está intrinsecamente ligada à sua habilidade de envolver e conectar diversos stakeholders, tanto internos quanto externos. O fortalecimento

dessas parcerias é, portanto, uma forma de garantir que o planejamento estratégico seja mais robusto e eficaz.

A capacitação contínua dos gestores e professores surge como uma recomendação central, com ênfase na formação dos líderes escolares para a implementação do planejamento estratégico. A formação deve incluir tanto competências gerenciais quanto pedagógicas, permitindo que os envolvidos compreendam a importância do planejamento, desenvolvam habilidades para executá-lo de forma eficaz e gerenciem de maneira estratégica os recursos disponíveis (Moran, 2015).

É importante ressaltar que a capacitação docente também deve abranger o uso de novas metodologias pedagógicas, especialmente aquelas que incentivam a participação ativa dos alunos. Quando os docentes estão bem-preparados, eles podem transmitir essas competências de maneira eficaz, o que, por sua vez, tem um impacto direto na melhoria da qualidade da educação. A implementação do planejamento estratégico não pode ser eficaz sem um suporte constante aos professores, tanto no aspecto técnico quanto no apoio emocional e pedagógico (Vygotsky, 2007).

A realidade local foi destacada como um ponto de partida essencial para a implementação do planejamento estratégico. Uma análise detalhada das necessidades da comunidade escolar (alunos, pais, professores e gestores) permite criar um plano mais ajustado e eficaz. A participação da comunidade escolar no planejamento também é fundamental para garantir que as ações estejam alinhadas com as expectativas e as realidades locais (Secretária de Educação).

A literatura sobre gestão democrática da educação reforça a importância da participação ativa da comunidade, conforme sugerido por Libâneo (2015). A gestão democrática não se resume a uma simples consulta; ela deve envolver de fato a comunidade em todos os processos decisórios, permitindo que as ações educacionais atendam de maneira mais eficaz as demandas da população escolar.

A coleta e o uso de dados e evidências são recomendados como fundamentais para embasar o planejamento estratégico. A análise de dados sobre o desempenho escolar, as condições socioeconômicas e as necessidades dos alunos permitem a construção de um diagnóstico preciso e fundamentado, que guiará as ações do planejamento (Secretária de Educação).

De acordo com o modelo de gestão estratégica, o uso de dados é crucial para o processo de tomada de decisões (Mintzberg, 2000). A coleta sistemática de informações e a avaliação

constante permitem ajustar o planejamento conforme necessário, garantindo que as estratégias adotadas sejam eficazes e atinjam os resultados desejados.

As recomendações apresentadas estão alinhadas com as teorias de gestão estratégica e gestão democrática da educação. Mintzberg (2000), em sua teoria de planejamento estratégico, enfatiza que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são cruciais para o sucesso de qualquer organização. Isso é particularmente relevante no contexto educacional, onde os planos precisam ser continuamente avaliados e ajustados para atender às mudanças nas condições e nas necessidades da comunidade escolar.

Além disso, a gestão democrática da educação, como proposta por Libâneo (2015), coloca a participação da comunidade no centro do processo de decisão, o que garante que o planejamento estratégico não apenas responda às necessidades educacionais, mas também às necessidades sociais e culturais da comunidade local. A literatura sobre Vygotsky (2007) também destaca a importância do suporte contínuo aos docentes, sugerindo que a formação e o suporte adequados são essenciais para a implementação bem-sucedida de qualquer mudança educacional.

**Tabela 16.**

*Resposta 8 - Quais diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento estratégico na gestão educacional?*

Categoria/Dimensão	Subcategoria/Unidade de Significado	Citação (Resposta)	Fonte (Respondente)	Observações
Diretrizes para Educação de Qualidade	Acessibilidade	"Acessibilidade"	Coordenadora 1	Reforça a importância de garantir acesso a todos os alunos.
	Qualidade do Ensino	"Qualidade do ensino"	Coordenadora 1	Enfatiza a qualidade como um componente fundamental.
	Desenvolvimento Integral	"Desenvolvimento integral"	Coordenadora 1	Foco no desenvolvimento holístico dos alunos, não só no acadêmico.
	Liberdade de Aprendizagem	"Liberdade de aprendizagem"	Coordenadora 1	Destaca a liberdade como um princípio educacional importante.
	Participação da Comunidade Escolar	"Participação da comunidade escolar"	Coordenadora 1	Enfatiza o engajamento de todos os membros da comunidade escolar.
	Avaliação Contínua da Aprendizagem	"Avaliação contínua da aprendizagem"	Coordenadora 1	A avaliação constante como ferramenta essencial para o acompanhamento do progresso dos alunos.
Diretrizes para Educação de Qualidade	Acessibilidade	"Acessibilidade"	Coordenadora 2	Similar à resposta da Coordenadora 1, com ênfase no acesso universal à educação.
	Qualidade do Ensino	"Qualidade do ensino"	Coordenadora 2	Reforça a ideia de qualidade como fundamental para o processo educativo.

	Desenvolvimento Integral	"Desenvolvimento integral"	Coordenadora 2	Promove uma visão integral do desenvolvimento do aluno, além do acadêmico.
	Direito à Aprendizagem	"Direito à aprendizagem"	Coordenadora 2	Insiste que todos devem ter acesso ao direito de aprender, sem exclusões.
	Participação da Comunidade Escolar	"Participação da comunidade escolar"	Coordenadora 2	Similar à Coordenadora 1, reforçando a importância de envolvimento de toda a comunidade escolar.
	Avaliação Contínua da Aprendizagem	"Avaliação contínua da aprendizagem"	Coordenadora 2	Semelhante à resposta da Coordenadora 1, destacando a importância da avaliação contínua para o progresso educacional.
Diretrizes para a Gestão Estratégica	Metas e Objetivos Claros	"Deve-se traçar metas que orientem as ações para alcançar os objetivos que se referem a melhoria da aprendizagem..."	Coordenadora 3	Destaca a importância de metas claras para alcançar a melhoria educacional.
	Inclusão Social e Valorização Profissional	"Acesso à educação inclusiva, valorização dos profissionais da educação"	Coordenadora 3	Inclui a valorização dos profissionais e a inclusão como prioridades.
	Atualização Curricular	"Atualização do currículo"	Coordenadora 3	Necessidade de revisar e atualizar o currículo para garantir a relevância e qualidade do ensino.
	Infraestrutura Adequada	"Infraestrutura adequada à aprendizagem"	Coordenadora 3	A infraestrutura adequada é essencial para o sucesso do planejamento.
	Monitoramento de Aprendizagem	"Monitoramento dos avanços ou descompasso na aprendizagem"	Coordenadora 3	Acompanhamento contínuo é necessário para ajustar estratégias e corrigir falhas.
Diretrizes para Educação de Qualidade	Capacitação de Todos da Equipe Escolar	"Capacitação de todos da equipe escolar"	Coordenadora 4	A capacitação de toda a equipe escolar é fundamental para garantir a qualidade do ensino.
	Materiais Pedagógicos Adequados	"Materiais pedagógicos adequados"	Coordenadora 4	A qualidade do material didático é vista como essencial para o processo de aprendizagem.
	Protagonismo Estudantil	"Protagonismo estudantil"	Coordenadora 4	Enfatiza a importância de envolver os alunos ativamente em seu processo de aprendizagem.
	Estimular Parceria com a Família	"Estimular a família a ser parceira da escola"	Coordenadora 4	Destaca a colaboração entre família e escola como chave para o sucesso educacional.
	Melhorias na Infraestrutura	"Melhorias na infraestrutura"	Coordenadora 4	Reforça a importância de uma infraestrutura adequada para garantir um ambiente de aprendizagem eficaz.
Diretrizes para a Gestão Estratégica	Análise de Necessidades	"Realizar diagnósticos para identificar as necessidades educacionais da comunidade, considerando aspectos sociais e econômicos"	Coordenadora 5	A análise de necessidades locais é fundamental para garantir um planejamento estratégico eficaz.
	Integração de Políticas	"Alinhar as políticas educacionais com outras áreas, como saúde, emprego e infraestrutura"	Coordenadora 5	A integração de políticas intersetoriais para um desenvolvimento holístico é vista como essencial.
	Capacitação de Professores	"Investir na formação contínua dos educadores, promovendo metodologias inovadoras e a utilização de tecnologias educacionais"	Coordenadora 5	Capacitação constante de professores como estratégia de melhoria educacional.

	Currículo Relevante	"Desenvolver um currículo que atenda às demandas do mercado de trabalho local"	Coordenadora 5	Currículo alinhado às demandas sociais e econômicas da região é considerado fundamental para o desenvolvimento socioeconômico.
	Avaliação e Monitoramento	"Implementar sistemas de avaliação que permitam acompanhar o progresso dos alunos e a eficácia das políticas educacionais"	Coordenadora 5	A avaliação constante é necessária para ajustar as estratégias educacionais às necessidades dos alunos.
Diretrizes para Educação de Qualidade	Infraestrutura	"Infraestrutura, capacitação docente, desenvolvimento de habilidades, metodologias ativas"	Coordenadora 6	Reforça a importância de infraestrutura e metodologias inovadoras para a qualidade do ensino.
Diretrizes para Educação de Qualidade	Educação Integral	"Implementar uma abordagem de educação integral que não se limite ao currículo acadêmico..."	Secretária de Educação	Destaca a educação integral como uma abordagem importante para o desenvolvimento holístico dos alunos.
	Diagnóstico das Necessidades da Comunidade	"Realizar um diagnóstico das necessidades da comunidade e do mercado de trabalho local"	Secretária de Educação	Diagnóstico preciso das necessidades da comunidade local é necessário para adaptar o currículo e garantir uma educação alinhada com a realidade.
	Formação Contínua dos Professores	"Promover a formação contínua dos professores e valorizar seu papel como agentes de mudança"	Secretária de Educação	Formação contínua e valorização dos professores são essenciais para o sucesso do processo educacional.
	Infraestrutura Adequada	"Garantir que as escolas possuam infraestrutura adequada, com recursos tecnológicos, bibliotecas..."	Secretária de Educação	Infraestrutura adequada é um componente fundamental para garantir o aprendizado de qualidade.

A questão sobre as diretrizes necessárias para promover uma educação de qualidade o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento estratégico na gestão educacional revelou uma diversidade de respostas que refletem um entendimento coletivo da importância de ações integradas e inovadoras para o avanço educacional. As respostas apresentaram uma gama de aspectos, como a capacitação dos profissionais da educação, a melhoria da infraestrutura das escolas, a participação da comunidade escolar, a promoção de um currículo relevante e adaptado às necessidades locais e o uso de metodologias ativas de ensino. A análise de conteúdo das respostas evidencia uma relação intrínseca entre as práticas educacionais e o desenvolvimento socioeconômico regional, destacando a importância de estratégias adaptadas ao contexto local e uma visão holística da educação.

Diversas coordenadoras e a secretária de educação destacaram a acessibilidade como uma diretriz fundamental para garantir uma educação de qualidade. Para elas, a educação precisa ser acessível a todos, independentemente de suas condições sociais ou econômicas, refletindo a proposta da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que enfatizam a educação inclusiva como um direito (Brasil, 1996; Brasil, 2017). A inclusão de todos os estudantes é vista como essencial não apenas para o aprendizado, mas para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A capacitação dos professores também é um ponto crucial nas respostas. Investir na formação contínua dos educadores, como sugerido pelas coordenadoras e pela secretária de educação, está alinhado com os princípios da BNCC e com o que Moran (2015) descreve sobre a necessidade de metodologias inovadoras que incentivem o uso de tecnologias e práticas pedagógicas atualizadas. A formação contínua dos professores é essencial para que eles se mantenham motivados e preparados para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos.

Outro aspecto recorrente nas respostas foi a importância do desenvolvimento integral dos alunos, que inclui não apenas as competências acadêmicas, mas também as habilidades socioemocionais e a cidadania. A secretária de educação, por exemplo, enfatizou a implementação de uma educação integral, que deve abranger atividades culturais, esportivas e sociais, contribuindo para o desenvolvimento completo dos estudantes. Segundo Oliveira e Ferreira (2016), uma educação integral busca formar cidadãos plenos, capazes de atuar de forma crítica e consciente na sociedade, o que é fundamental para o progresso da região.

A criação de um currículo relevante, que atenda às demandas do mercado de trabalho local e que promova o desenvolvimento das competências necessárias para o contexto regional, foi outra diretriz importante mencionada. Coordenadora 5, por exemplo, ressaltou a importância de um currículo que contemple habilidades práticas e competências socioemocionais. A articulação da educação com o mercado de trabalho local é uma estratégia importante para fomentar o desenvolvimento socioeconômico e garantir que os alunos estejam preparados para as oportunidades da região, como sugere Gatti (2018) em sua análise sobre a relação entre educação e mercado de trabalho.

A participação da comunidade escolar foi destacada como uma diretriz essencial para o sucesso das ações educacionais. A participação ativa de pais, alunos e profissionais da educação é fundamental para o bom desempenho escolar e o fortalecimento da gestão educacional. Segundo Libâneo (2015), a gestão democrática da educação, que envolve toda a comunidade escolar, é um dos pilares para promover a qualidade na educação.

A infraestrutura escolar adequada foi mencionada em várias respostas, sendo vista como uma condição essencial para a qualidade do ensino. As escolas devem contar com recursos tecnológicos, materiais pedagógicos apropriados e ambientes físicos adequados, como também sugerido pela coordenadora 4. A infraestrutura é fundamental para criar um ambiente de aprendizado que favoreça o desenvolvimento cognitivo e social dos estudantes, conforme discutido por Moran (2015).

A análise das respostas revela que a promoção de uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região dependem de ações estratégicas que envolvem a capacitação docente, a adaptação do currículo às demandas locais, a inclusão de atividades socioemocionais, a participação da comunidade escolar e a melhoria da infraestrutura das escolas. Essas diretrizes estão alinhadas com as recomendações da LDB, da BNCC, e de autores como Moran (2015) e Libâneo (2015), que destacam a importância de uma gestão educacional estratégica e inclusiva, focada no desenvolvimento integral dos alunos e na colaboração de todos os atores envolvidos no processo educacional.

### **5.5 Resultados e discussão das observações diretas nas secretarias de educação em Presidente Sarney e Santa Helena**

As observações realizadas nas Secretarias de Educação dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena revelaram contrastes significativos nas estruturas organizacionais e nas estratégias adotadas para a gestão educacional. Essas diferenças impactam diretamente as ações pedagógicas, a eficácia das políticas educacionais e a qualidade do ensino ofertado em cada município. A seguir, serão discutidas as principais observações sobre cada uma dessas secretarias, destacando suas características, estratégias e desafios:

**Secretaria de Educação de Presidente Sarney: Uma Estrutura Organizacional Ampla**  
Estratégias Focadas na Qualidade Pedagógica - A Secretaria de Educação de Presidente Sarney é caracterizada por uma estrutura organizacional bem maior, composta por diversos departamentos e equipes técnicas que atuam de maneira integrada. A complexidade dessa estrutura permite uma abordagem mais abrangente e diversificada no desenvolvimento de ações pedagógicas e administrativas, favorecendo a qualidade pedagógica e a gestão estratégica. Como aponta Libâneo (2015), uma estrutura educacional mais complexa permite a implementação de políticas mais amplas e a adaptação das práticas pedagógicas às necessidades específicas da comunidade escolar.

A equipe da Secretaria de Educação de Presidente Sarney é composta por uma série de coordenadorias especializadas, cada uma responsável por diferentes áreas do ensino, como ensino fundamental, ensino médio, educação infantil, e programas de formação continuada de professores. A integração entre as diferentes áreas da educação, como o ensino fundamental, médio e infantil, fortalece a atuação da Secretaria de Educação, proporcionando uma gestão mais coordenada e eficaz (Gatti, 2018).

Além disso, a gestão da qualidade pedagógica é uma prioridade, com ações focadas na avaliação contínua dos resultados e na formação de professores. Observou-se que as estratégias pedagógicas em Presidente Sarney são bem alinhadas com as metas do plano municipal de educação, que se baseia em diagnósticos pedagógicos detalhados e avaliações de desempenho para ajustar as práticas e as políticas educacionais. A articulação entre a Secretaria de Educação e outras instituições públicas e privadas também é uma estratégia chave, com parcerias sendo estabelecidas para viabilizar projetos educativos inovadores e o fortalecimento das ações de apoio pedagógico.

Essa estrutura mais robusta e suas estratégias permitem que a Secretaria de Educação de Presidente Sarney implemente ações mais multidimensionais, voltadas tanto para a melhoria do ensino quanto para o suporte às escolas e aos docentes. A gestão da qualidade pedagógica em Presidente Sarney é um exemplo disso, com ações voltadas para a formação contínua de professores, avaliação constante do desempenho escolar e a implementação de estratégias de intervenção pedagógica baseadas em diagnósticos precisos (Kunsch, 2010).

Contudo, apesar da estrutura ampla, Presidente Sarney ainda enfrenta desafios relativos às desigualdades sociais e às diferenças regionais, que impactam diretamente o desempenho escolar. Isso evidencia a necessidade de um planejamento estratégico constante, capaz de ajustar as ações educacionais conforme as variáveis socioeconômicas e culturais do município (Pereira, 2019).

Assim, mesmo com uma estrutura maior e mais recursos, o município enfrenta desafios relacionados à desigualdade social e diferenças regionais, que afetam o desempenho escolar e exigem uma adaptação constante das estratégias.

Secretaria de Educação de Santa Helena: Uma Estrutura Reduzida e Ações Focadas no Plano de Educação Municipal - Em contraste com Presidente Sarney, a Secretaria de Educação de Santa Helena apresenta uma estrutura organizacional bem mais enxuta, composta apenas pela Secretária de Educação e seis coordenadores. Essa redução estrutural limita a diversificação das ações pedagógicas e a capacidade de articulação entre diferentes esferas da gestão educacional. A atuação da Secretaria é essencialmente voltada para a implementação do plano de educação do município, com foco em metas específicas e ações limitadas, como a organização de ações pedagógicas que busquem atender aos objetivos traçados no plano municipal de educação.

A falta de uma estrutura mais robusta e de uma equipe técnica mais diversificada resulta em uma gestão educacional mais centralizada, onde as decisões e ações pedagógicas dependem

principalmente dos coordenadores e da própria Secretaria de Educação. Embora o município tenha conseguido estabelecer algumas metas claras no plano de educação, a execução dessas ações é limitada pela capacidade reduzida da equipe. As estratégias de qualidade pedagógica são concentradas em atividades mais específicas, com pouca flexibilidade para responder rapidamente às necessidades emergentes ou para realizar ajustes mais profundos nas práticas educacionais.

Embora a Secretaria de Educação de Santa Helena tenha um foco importante na eficiência administrativa e na implementação do plano de educação, a falta de articulação com outras instituições e a limitação de recursos dificultam a promoção de uma gestão mais integrada e de longo prazo. Além disso, o tamanho reduzido da equipe e a falta de capacitação contínua de docentes e gestores tornam desafiadora a implementação de inovações pedagógicas que possam atender de forma mais eficaz às demandas da comunidade escolar.

A comparação entre as duas Secretarias de Educação revela que a estrutura organizacional maior e mais diversificada de Presidente Sarney oferece uma capacidade de gestão mais ampla e um maior potencial para implementar estratégias pedagógicas eficazes. A Secretaria de Educação de Presidente Sarney se beneficia de uma coordenação interinstitucional, da participação de mais profissionais e da integração com parcerias externas, o que proporciona uma abordagem mais estratégica e holística para a gestão educacional.

Por outro lado, a estrutura reduzida de Santa Helena limita sua capacidade de inovar e diversificar as ações pedagógicas. Embora o município tenha um plano de educação focado, a execução deste plano depende fortemente das ações de um número pequeno de profissionais, o que dificulta a adaptação a novas necessidades educacionais e a ampliação das ações pedagógicas. A gestão centralizada e a falta de um suporte mais robusto aos docentes e à comunidade escolar podem comprometer a eficácia das políticas educacionais no longo prazo.

As observações realizadas nas Secretarias de Educação de Presidente Sarney e Santa Helena demonstram que a estrutura organizacional tem um papel crucial na capacidade de implementar políticas educacionais eficazes. Enquanto a Secretaria de Educação de Presidente Sarney, com sua estrutura maior, consegue aplicar uma abordagem mais estratégica e diversificada, Santa Helena, com sua estrutura mais enxuta, enfrenta limitações significativas em termos de inovação e adaptação. A análise sugere que, para melhorar a qualidade da educação em ambos os municípios, seria necessário investir na formação e capacitação dos gestores e docentes, além de buscar parcerias interinstitucionais para fortalecer a capacidade de ação da Secretaria de Educação, especialmente em Santa Helena, onde a redução estrutural

limita a execução das estratégias pedagógicas de forma mais abrangente. De acordo com Moran (2015), a colaboração entre escolas, comunidades e outras instituições é essencial para a implementação de uma educação de qualidade, pois amplia as possibilidades de recursos e inovação.

## **5.6 Resultados e discussão das análises documental dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena**

A análise documental realizada nos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena revelou diferenças significativas no que diz respeito ao planejamento estratégico e à execução das ações pedagógicas, apesar da presença de planos municipais de educação em ambos os locais. A documentação analisada incluiu planos de ação, projetos pedagógicos, planos de aula e outros documentos institucionais, mas observou-se que a aplicação de estratégias de gestão educacional com indicadores bem estruturados é um aspecto ainda em desenvolvimento em ambos os municípios.

Em Presidente Sarney, a análise dos documentos mostrou que o município possui um plano de ação bem delineado, com metas claramente definidas. No entanto, os resultados indicam que, embora as metas estejam presentes, elas não são sempre acompanhadas por uma gestão educacional eficaz, com indicadores alinhados aos objetivos estratégicos da educação. O uso de indicadores, embora existente, é pouco estruturado e carece de uma integração mais sistemática com o plano estratégico. Isso sugere que, embora haja uma intenção de aprimorar a qualidade educacional, a falta de um acompanhamento contínuo e de uma análise crítica dos dados pode comprometer a implementação eficaz das políticas educacionais.

Segundo Libâneo (2015), o planejamento estratégico nas escolas deve ser articulado com ações que garantam o acompanhamento contínuo dos resultados, permitindo ajustes no processo pedagógico de forma a atender às demandas emergentes. A ausência de uma gestão integrada e o pouco uso de indicadores estratégicos em Presidente Sarney refletem a necessidade de uma maior articulação entre as metas educacionais e a prática pedagógica diária, uma questão destacada também por Gatti (2018), que aponta a importância da análise de dados e da avaliação sistemática para uma gestão educacional eficiente.

Em contraste, em Santa Helena, os documentos encontrados se restringem principalmente a planos de aula e projetos políticos pedagógicos. No entanto, esses documentos não são acompanhados de forma regular, e não foi possível identificar uma documentação mais

robusta relacionada ao planejamento estratégico educacional. Isso limita a capacidade de realizar uma gestão educacional que se baseie em dados e avaliações de desempenho, como defendido por Moran (2015), que argumenta que a avaliação constante e o acompanhamento dos resultados são essenciais para a melhoria contínua da qualidade pedagógica.

A ausência de uma estrutura de planejamento mais formalizada em Santa Helena pode ser explicada, em parte, pela limitação de recursos humanos e materiais na Secretaria de Educação, como foi observado nas entrevistas com gestores e docentes. De acordo com Saviani (2019), a falta de um planejamento estratégico alinhado com as necessidades locais pode resultar em um processo educativo fragmentado e sem a necessária continuidade nas ações.

Tanto em Presidente Sarney quanto em Santa Helena, a falta de um planejamento estratégico mais robusto e a ausência de uma gestão baseada em indicadores consistentes representam desafios significativos. A ausência de um monitoramento contínuo e da análise dos dados escolares dificulta a identificação de áreas de melhoria e a adoção de medidas corretivas de forma tempestiva. Segundo Vygotsky (2007), a gestão educacional precisa ser mais do que uma simples execução de planos; ela deve envolver uma reflexão contínua sobre a prática pedagógica e a adaptação das estratégias para atender às reais necessidades dos alunos e das escolas. Em ambos os municípios, é evidente que há uma necessidade de fortalecer a formação continuada dos gestores e docentes, bem como investir em ferramentas de acompanhamento e avaliação que permitam a adaptação das práticas pedagógicas. A implementação de um sistema de gestão educacional mais integrado, com indicadores bem estruturados, é fundamental para melhorar a qualidade do ensino e garantir que as políticas educacionais sejam aplicadas de forma eficaz.

### **5.7 Análise geral dos resultados com triangulação dos resultados**

A triangulação dos resultados é uma metodologia que permite a integração de diferentes fontes de dados para fornecer uma visão mais abrangente e precisa sobre o fenômeno investigado. No contexto da pesquisa realizada nos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, a triangulação envolveu a análise das respostas dos questionários aplicados aos docentes e gestores, as observações realizadas nas secretarias de educação de ambos os municípios e a análise documental dos planos de educação e outros documentos institucionais. Esse processo tem como objetivo compreender as nuances e desafios do planejamento estratégico educacional em ambas as localidades, levando em consideração os contextos específicos e as limitações observadas nas práticas pedagógicas e na gestão educacional.

Resultados das Respostas dos Questionários - as respostas dos questionários aplicados aos gestores e professores de Presidente Sarney e Santa Helena refletiram diferenças significativas no que diz respeito à percepção da qualidade da gestão educacional e da aplicação do planejamento estratégico. Em Presidente Sarney, os entrevistados indicaram que, apesar de o município contar com um plano de ações bem delineado, a utilização de indicadores e a sistematização do acompanhamento das metas ainda são limitadas. Em contrapartida, os profissionais de Santa Helena destacaram a falta de um acompanhamento contínuo e a ausência de um planejamento estratégico formalizado, o que compromete a gestão pedagógica no município.

De acordo com Moran (2015), a participação ativa de docentes e gestores na elaboração e implementação de um plano estratégico educacional é fundamental para o sucesso das ações pedagógicas. A falta de acompanhamento e de uma gestão baseada em indicadores, como observada em Santa Helena, impede a reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas e dificulta a adaptação das estratégias de ensino às necessidades dos alunos.

Observações nas Secretarias de Educação - as observações realizadas nas Secretarias de Educação de Presidente Sarney e Santa Helena corroboraram as percepções apontadas nos questionários. Em Presidente Sarney, a estrutura organizacional mais robusta e a diversidade de coordenadorias possibilitaram uma gestão mais coordenada e articulada, ainda que os indicadores de avaliação e monitoramento não fossem suficientemente integrados ao plano estratégico. A gestão da qualidade pedagógica, embora presente, carece de maior sistematização e aprofundamento, como destacado por Libâneo (2015), que aponta a necessidade de uma gestão estratégica contínua e alinhada aos objetivos educacionais de longo prazo.

Em Santa Helena, a Secretaria de Educação se caracteriza por uma estrutura mais enxuta, com a presença apenas da secretária e seis coordenadores. Isso limitou a capacidade de promover uma gestão pedagógica integrada e multifacetada. A centralização das ações e a falta de uma coordenação mais ampla dificultaram o desenvolvimento de estratégias educacionais mais complexas e inovadoras, conforme observou Saviani (2019), que aponta que uma gestão educacional descentralizada e articulada é essencial para o sucesso das políticas públicas.

Análise Documental - a análise dos documentos institucionais, como os planos municipais de educação, projetos pedagógicos e planos de ação, também forneceu informações importantes sobre a aplicação do planejamento estratégico nas duas localidades. Em Presidente Sarney, foi possível identificar documentos que apontam para uma preocupação com a gestão de qualidade pedagógica, embora a aplicação de indicadores não esteja totalmente alinhada com

o plano estratégico do município. A ausência de uma sistematização na utilização desses dados, como apontado por Gatti (2018), compromete a capacidade de monitorar a eficácia das ações e de fazer ajustes no processo pedagógico.

Por outro lado, em Santa Helena, os documentos observados (principalmente planos de aula e projetos políticos pedagógicos) não são acompanhados de forma sistemática, o que reflete uma lacuna na gestão do planejamento educacional. A falta de um plano estratégico formalizado e a inexistência de um acompanhamento regular indicam uma gestão mais reativa do que proativa, dificultando a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e adaptáveis às necessidades da comunidade escolar, como sugere Vygotsky (2007), ao enfatizar a importância de uma gestão reflexiva e ajustável.

Triangulação dos Resultados - a triangulação dos resultados obtidos nas três fontes de dados (questionários, observações e documentos) confirma que, apesar de ambos os municípios possuírem planos municipais de educação, a execução e o acompanhamento desses planos são de qualidade desigual. Em Presidente Sarney, há um esforço para estabelecer metas e ações pedagógicas, mas a falta de indicadores claros e de um acompanhamento sistemático das metas impede uma gestão educacional mais eficiente. A estrutura organizacional mais ampla e as ações de articulação interinstitucional indicam um esforço para melhorar a qualidade da educação, mas a ausência de dados suficientes para ajustar as práticas pedagógicas limita a eficácia dessas ações.

Em Santa Helena, a limitação de recursos humanos e a ausência de um planejamento estratégico estruturado resultaram em uma gestão mais centralizada e reativa. A falta de documentos de planejamento e de acompanhamento regular compromete a eficácia das ações pedagógicas, como evidenciado pela análise dos planos de aula e dos projetos pedagógicos. A ausência de uma abordagem mais reflexiva e estratégica, conforme apontado por Libâneo (2015), reflete as dificuldades que o município enfrenta em adaptar suas ações educacionais às necessidades locais.

O objetivo central da pesquisa foi analisar as práticas de gestão educacional e o uso de planejamento estratégico nas escolas públicas dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, com foco nas implicações dessas práticas para a qualidade da educação, especialmente no contexto do ensino de Matemática. A triangulação dos dados provenientes dos questionários com gestores e docentes, observações realizadas nas secretarias de educação e análise documental proporcionou uma compreensão mais ampla e aprofundada das dinâmicas locais e permitiu confirmar ou refutar as hipóteses iniciais da pesquisa.

Em Presidente Sarney - a análise triangulada revelou que, em Presidente Sarney, embora exista uma estrutura organizacional mais robusta e a presença de um plano de ações educacionais, a efetividade do planejamento estratégico ainda é limitada. A ausência de um sistema de monitoramento bem estruturado e de indicadores claros compromete a execução das metas educacionais de forma consistente. A gestão educacional no município carece de um acompanhamento mais sistemático das metas e resultados, o que impede a plena eficácia dos planos traçados. No entanto, a presença de um planejamento mais formalizado e a articulação entre diferentes instâncias educacionais oferecem um potencial de melhoria, caso haja investimentos em formação continuada e no desenvolvimento de indicadores específicos para monitoramento e avaliação das ações pedagógicas. Isso está em consonância com o que Libâneo (2015) e Moran (2015) sugerem: a importância de um planejamento estratégico bem estruturado e o uso de dados para ajustes contínuos nas práticas pedagógicas.

Em Santa Helena - em Santa Helena, a triangulação dos dados evidenciou uma gestão mais centralizada e reativa, com escassa formalização do planejamento estratégico e a ausência de acompanhamento contínuo das ações pedagógicas. A falta de documentos estruturados e o não acompanhamento regular das práticas pedagógicas tornam o município mais vulnerável a falhas na execução de políticas educacionais. A centralização e a falta de recursos humanos e financeiros comprometem a capacidade da gestão de implementar ações eficazes e adaptadas às necessidades dos alunos, como também observou Vygotsky (2007), que enfatiza a importância de uma gestão reflexiva e ajustável. Para melhorar a qualidade educacional, seria necessário um esforço para formalizar o planejamento estratégico, descentralizar a gestão e investir na formação contínua dos docentes e gestores, de forma a promover um ambiente educacional mais dinâmico e adaptável.

A triangulação dos resultados permitiu verificar que, em ambos os municípios, há uma preocupação com o planejamento estratégico, mas com grandes diferenças em termos de estruturação e execução. Presidente Sarney apresenta esforços em termos de planejamento, mas carece de um sistema mais robusto de monitoramento e avaliação. Santa Helena, por sua vez, enfrenta maiores desafios, com uma gestão mais informal e sem um acompanhamento contínuo e estruturado das ações pedagógicas.

Portanto, a pesquisa evidenciou que a falta de um planejamento estratégico bem implementado, alinhado com indicadores claros e um acompanhamento constante das ações pedagógicas, é um fator limitante tanto em Presidente Sarney quanto em Santa Helena para a melhoria da qualidade da educação. As conclusões indicam a necessidade urgente de fortalecer

os sistemas de monitoramento e avaliação nas duas localidades, com foco na capacitação dos gestores e docentes, além da criação de uma rede de colaboração entre escolas, secretarias e outras instituições educacionais, a fim de garantir que os planos de ação sejam eficazes e atendam às necessidades reais dos alunos.

Recomendações para Atingir o Objetivo da Pesquisa: Para Presidente Sarney, a principal recomendação é a criação de um sistema de acompanhamento contínuo dos indicadores educacionais, alinhando-os com as metas do plano estratégico. A formação contínua de gestores e docentes, focada no uso de dados para a avaliação e ajuste das práticas pedagógicas, também é essencial.

Para Santa Helena - É fundamental que o município invista na formalização de um planejamento estratégico robusto e descentralize a gestão, permitindo maior participação e colaboração entre as escolas e os gestores. Além disso, o acompanhamento regular das ações pedagógicas e a capacitação dos profissionais da educação são elementos-chave para garantir a implementação bem-sucedida das políticas educacionais.

Essas recomendações visam contribuir para a melhoria das práticas de gestão educacional nos dois municípios, alinhando-as com os princípios defendidos por autores como Libâneo (2015), Moran (2015) e Vygotsky (2007), que ressaltam a importância de uma gestão educativa dinâmica, estratégica e adaptada às necessidades locais.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO**

No Capítulo VI, são apresentadas as conclusões finais da pesquisa, ressaltando os principais achados e contribuições para a área da gestão educacional pública na Região da Baixada Maranhense, Maranhão - Brasil. Além disso, são delineadas possíveis direções para

pesquisas futuras, visando preencher lacunas identificadas e aprofundar o conhecimento sobre o tema do Planejamento Estratégico na Educação. Essas conclusões e linhas futuras de investigação são fundamentais para orientar práticas e políticas educacionais eficazes e promover o desenvolvimento contínuo da educação na região.

## **6.1 Conclusões Finais**

O presente estudo teve como foco investigar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública dos municípios de Presidente Sarney e Santa Helena, situados na Região Central da Baixada Maranhense, com ênfase nos desafios enfrentados pelos gestores educacionais e no impacto dessa gestão na qualidade da educação oferecida às comunidades locais. A pesquisa foi orientada pela hipótese de que a implementação eficaz do planejamento estratégico está diretamente associada à melhoria da qualidade da educação, sendo esse o elemento-chave para a otimização de recursos, desenvolvimento de políticas educacionais adequadas e aumento do desempenho acadêmico dos alunos.

O estudo foi pautado por três hipóteses de apoio, que se referem ao nível de integração do planejamento estratégico nas políticas educacionais, aos desafios enfrentados na implementação dessa estratégia, e à influência de fatores externos, como as condições socioeconômicas, na eficácia da gestão educacional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores e professores, observações nas secretarias de educação e análise de documentos oficiais das duas prefeituras. O objetivo geral foi identificar como o planejamento estratégico influencia a gestão educacional e como ele pode ser aprimorado para promover a qualidade do ensino nas escolas municipais.

Ao considerar as respostas dos gestores e professores, bem como os dados obtidos nas observações e na análise documental, a pesquisa revelou que, embora tanto Presidente Sarney quanto Santa Helena possuam planos municipais de educação, a efetiva implementação do planejamento estratégico apresenta lacunas significativas.

A integração do planejamento estratégico nas políticas e práticas de gestão educacional, revela que nos dois municípios, foi possível observar que o planejamento estratégico, quando existe, não se reflete de maneira eficaz nas práticas cotidianas da gestão educacional. Em Presidente Sarney, o uso de documentos de planos de ação e metas é frequente, mas a ausência de indicadores bem estruturados compromete a gestão estratégica de forma eficaz. O plano estratégico existente não é constantemente revisado e ajustado com base em dados concretos, o

que dificulta a eficácia das ações educacionais. Por outro lado, em Santa Helena, a utilização de documentos como o plano de aulas e o projeto político pedagógico é limitada e não é acompanhado de forma regular, o que resulta em uma gestão educacional desarticulada, com baixo grau de impacto no desempenho acadêmico dos alunos. Essas constatações corroboram com a hipótese de que a integração inadequada do planejamento estratégico está associada a um baixo alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas pedagógicas cotidianas, o que limita a capacidade de gerar resultados concretos no campo educacional (Vasconcelos, 2017).

Quanto aos desafios na implementação do planejamento estratégico, mostra os resultados que a implementação do planejamento estratégico nos dois municípios enfrenta uma série de desafios. A falta de capacitação técnica dos gestores e a resistência à mudança se destacam como barreiras significativas, dificultando a incorporação plena das diretrizes estratégicas. Além disso, a escassez de recursos financeiros e a infraestrutura escolar precária limitam a execução de ações previstas no planejamento, prejudicando a melhoria da qualidade do ensino. Tais dificuldades estão diretamente relacionadas com a hipótese de apoio 2, que propõe que a falta de capacitação e a resistência à mudança impactam negativamente a implementação do planejamento estratégico (Soares, 2018). A resistência à adoção de novas metodologias de gestão e a falta de formação continuada para os gestores e educadores criam um cenário desfavorável ao avanço do planejamento educacional.

Para o impacto da infraestrutura e condições socioeconômicas no planejamento estratégico, resultados mostra que a infraestrutura escolar precária, aliada às condições socioeconômicas desfavoráveis das comunidades, exerce uma forte influência negativa na eficácia do planejamento estratégico. Nos dois municípios, a ausência de investimentos em infraestrutura básica, como espaços adequados para aprendizagem, materiais didáticos e acesso à tecnologia, limita a implementação de práticas pedagógicas mais avançadas e alinhadas ao que é recomendado pelos planos estratégicos. Isso está em consonância com a hipótese de apoio 3, que sugere que fatores externos, como as condições socioeconômicas locais, impactam diretamente a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional (Filho, 2017).

Além disso, a formação e valorização inadequada dos professores contribuem para a ineficácia das estratégias implementadas. A falta de programas de capacitação contínua e o baixo incentivo à profissão educacional afetam diretamente o desempenho acadêmico dos alunos, tornando o processo de aprendizagem mais desafiador e dificultando a realização de metas educacionais mais ambiciosas.

A pesquisa, ao analisar as condições de implementação do planejamento estratégico nos dois municípios, conseguiu responder aos objetivos propostos de maneira clara e fundamentada:

- a) Incorporação do Planejamento Estratégico nas Políticas e Práticas de Gestão Educacional - o estudo mostrou que, nos dois municípios, o planejamento estratégico não é efetivamente integrado nas práticas cotidianas de gestão educacional, com a falta de um monitoramento contínuo das metas e a ausência de indicadores de avaliação claros, o que limita o impacto esperado. A gestão educacional carece de uma maior articulação entre os planos estratégicos e as ações diárias nas escolas;
- b) Desafios na Implementação - os principais desafios enfrentados pelos gestores envolvem a falta de capacitação técnica e a resistência à mudança. A escassez de recursos financeiros e a infraestrutura precária também contribuem para a limitação na implementação das ações previstas nos planos estratégicos;
- c) Impacto do Planejamento Estratégico - o planejamento estratégico tem um impacto limitado na melhoria da qualidade da educação devido à infraestrutura inadequada, a falta de formação contínua dos professores e as condições socioeconômicas desfavoráveis das comunidades. O planejamento, quando implementado, não gera os resultados esperados em termos de melhoria do desempenho acadêmico.

Diante dos resultados obtidos, algumas recomendações são sugeridas para aprimorar o uso do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal:

- a) Capacitação Continuada dos Gestores e Educadores - investir em programas de formação continuada, capacitando gestores e educadores para a efetiva implementação do planejamento estratégico, com foco em gestão de resultados, uso de indicadores e monitoramento de metas;
- b) Aprimoramento da Infraestrutura Escolar - Priorizar investimentos na melhoria da infraestrutura das escolas, oferecendo ambientes adequados para a aprendizagem, acesso à tecnologia e materiais didáticos modernos que favoreçam a implementação de metodologias ativas e inovadoras;
- c) Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico - Implementar sistemas de monitoramento e avaliação mais robustos, com indicadores claros e metas mensuráveis, para assegurar que as ações previstas nos planos estratégicos sejam acompanhadas e ajustadas conforme necessário;
- d) Fomento à Participação da Comunidade - envolver a comunidade escolar e local nas discussões sobre o planejamento estratégico, buscando maior alinhamento entre as necessidades da população e as ações educacionais previstas.

A pesquisa confirmou a hipótese de que a implementação do planejamento estratégico, embora presente nos documentos oficiais de ambos os municípios, carece de uma integração mais efetiva nas práticas diárias de gestão educacional, prejudicando sua eficácia na melhoria

da qualidade da educação. O estudo reforça a importância de se desenvolver planos estratégicos que não apenas sejam elaborados, mas que também sejam acompanhados por processos de monitoramento contínuo, capacitação dos gestores e investimentos na infraestrutura escolar. Essas ações são fundamentais para a superação dos desafios encontrados e para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos, favorecendo, assim, o desenvolvimento educacional e socioeconômico da Região Central da Baixada Maranhense.

## **6.2 Linha futura de investigação**

No contexto do item 6.2, consideramos as possíveis linhas futuras de investigação que podem surgir a partir dos resultados e das discussões apresentadas nesta pesquisa sobre o Planejamento Estratégico na Gestão Educacional Pública na Região da Baixada Maranhense. Uma linha futura de investigação interessante seria realizar estudos longitudinais para avaliar o impacto a longo prazo das estratégias de planejamento implementadas. Isso permitiria uma análise mais aprofundada das mudanças na qualidade da educação ao longo do tempo e identificaria padrões de sucesso ou desafios persistentes.

Além disso, seria relevante explorar mais a fundo os fatores contextuais que influenciam a eficácia do planejamento estratégico na gestão educacional, como as características socioeconômicas das comunidades locais e as políticas educacionais em nível estadual e federal. Investigar como esses aspectos interagem e afetam a implementação e os resultados do planejamento estratégico poderia fornecer insights valiosos para melhorar as práticas de gestão educacional.

Outra linha de pesquisa promissora seria explorar abordagens inovadoras de planejamento estratégico, como o uso de tecnologia educacional, parcerias com organizações da sociedade civil e métodos participativos de tomada de decisão. Essas abordagens poderiam ajudar a enfrentar desafios específicos enfrentados pela gestão educacional na Baixada Maranhense e criar novas oportunidades para promover a qualidade da educação na região.

No geral, as linhas futuras de investigação devem buscar aprimorar nossa compreensão dos processos e práticas de planejamento estratégico na gestão educacional pública, bem como identificar estratégias inovadoras e eficazes para enfrentar os desafios educacionais locais. Essas pesquisas podem contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento de políticas e práticas educacionais mais eficazes na Baixada Maranhense e em outras regiões similares.



## Referências Bibliográficas

- Almeida, M. F. (2017). *Gestão e administração escolar: Desafios e perspectivas para a educação pública*. Editora Educação.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barroso, T., & SAVIANI, D. (2016). *O currículo e a organização do trabalho pedagógico na escola pública*. Editora Educação.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2018). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 78(2), 147-156.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.
- Costa, A. (2014). A formação continuada como elemento de transformação na prática pedagógica. *Revista Brasileira de Formação de Educadores*, 10(3), 45-60.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Cunha, M. C., & Oliveira, S. D. (2017). *Gestão educacional participativa: O envolvimento da comunidade escolar no processo decisório*. Editora Unip.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *Strategies of qualitative inquiry*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2007). *O melhor de Peter Drucker: Planejamento estratégico e gestão*. Nobel.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (2009). *The essential Drucker*. Harper Business.

- Dutra, M. (2012). A educação no Brasil: Desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, 17(50), 123-139.
- Ferreira, A. B. (2017). *Desenvolvimento Econômico e Social: Um Estudo de Caso em Pinheiro*, Editora Universitária.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Garcia, M. F., & Silva, J. A. (2018). Community involvement in strategic planning in public schools: challenges and possibilities. *Brazilian Journal of Education Policy and Administration*, 4(2), 245-261.
- Gatti, B. (2018). Desigualdades e desafios na educação pública: O impacto da evasão escolar. *Revista Brasileira de Política Educacional*, 24(2), 234-247.
- Gatti, B. A. (2018). *A gestão educacional no Brasil: Perspectivas e desafios para a melhoria da qualidade*. Editora Universitária.
- Gatti, B. A. (2018). *Análise das políticas públicas educacionais no Brasil: Um estudo crítico*. Cortez.
- Gatti, B. A. (2018). *Desafios da educação no Brasil: Desigualdades regionais e sociais*. Editora Unesp.
- Gatti, B. A. (2018). *Educação pública e desigualdade no Brasil*. Editora Unesp.
- Gatti, B. A. (2018). *Educação, pesquisa e prática profissional: Interfaces*. Cortez.
- Gatti, B. A. (2018). *Educação, sociedade e política: Uma abordagem crítica*. Cortez.
- Gatti, B. A. (2018). *Formação de professores no Brasil: Características e problemas*. Editora Unesp.
- Gatti, B. A. (2018). *Formação de professores: O que, como e para que?* Editora Vozes.
- Gatti, B. A. (2018). *O magistério no Brasil: Entre a formação e a valorização*. Editora Universidade de São Paulo.
- Gatti, B. A. (2018). *Políticas públicas em educação: desafios e perspectivas*. Cortez.

- Hair Jr., J. H., Black, W. J., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Hernandes, A., & Gatti, B. (2018). Planejamento estratégico e gestão educacional: caminhos para a qualidade do ensino. *Revista Brasileira de Educação*, 23(2), 154-168.
- Huberman, M. (1992). *O ciclo de vida profissional dos professores*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Johnson, R. D., Smith, L. M., & Smythe, T. K. (2015). Strategic planning and resource allocation in schools: A case study analysis. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 621-639.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Klijin, E. H., & Edelenbos, J. (2008). *Public-private partnerships: Theoretical and practical perspectives*. Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Princípios de marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Kunsch, M. (2010). *Gestão e planejamento educacional*. Editora Educacional.
- Law, N., Chow, A., & Yuen, A. H. K. (2018). Digital technology and school change: The need for structural reform. *Educational Technology Research and Development*, 66(4), 877-887.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2006). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.

- Libâneo, J. C. (2015). A gestão da educação: Princípios e desafios. *Educação e Sociedade*, 36(129), 51-67.
- Libâneo, J. C. (2015). *Democracia e gestão educacional: A escola pública e a descentralização do poder*. Vozes.
- Libâneo, J. C. (2015). *Didática e planejamento: Uma abordagem crítica e contemporânea*. Editora Cortez.
- Libâneo, J. C. (2015). *Didática*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2015). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* Cortez.
- Lück, H. (2009). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*. Vozes.
- Lück, H. (2011). *Gestão educacional: Uma abordagem teórico-prática*. Vozes.
- Luck, H., Krawczyk, L., & Delgado, M. (2017). *Planejamento estratégico para a educação: Práticas e desafios no contexto atual*. Editora Vozes.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2015). *Designing qualitative research*. Sage Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B., & Ahlstrand, B. (2003). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.
- Moran, J. (2015). A educação e a sociedade do conhecimento. *Revista Brasileira de Educação e Tecnologia*, 8(1), 101-112.
- Moran, J. (2015). *Metodologias ativas para uma educação inovadora*. Educamidia.
- Moran, J. (2015). *Novas tecnologias e mediação pedagógica: Desafios para a educação do século XXI*. Papirus Editora.
- Moran, J. M. (2015). *A educação que desejamos: Novas abordagens para uma escola mais justa e criativa*. Editora SM.
- Moran, J. M. (2015). *A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá*. Papirus.
- Moran, J. M. (2015). *Metodologias ativas para a educação: Transformando o ensino e a aprendizagem*. Editora Penso.
- Moran, J. M. (2015). *Metodologias ativas para uma educação inovadora*. Pearson.

- Moran, J. M. (2015). *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Papirus.
- Moran, J. M. (2015). *O ensino híbrido: A sala de aula do futuro*. Editora Manole.
- Moran, J. M. (2015). *O que é educação a distância*. Editora Cortez.
- Nóvoa, A. (1995). *Os professores e a sua formação*. Porto Editora.
- Paro, V. H. (2010). *Gestão democrática da escola pública*. Ática.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pereira, L. P. (2019). *Desafios e soluções para a educação no Brasil: Uma análise das políticas públicas*. Editora Acadêmica.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Administração*. Prentice Hall.
- Santos, C. A. (2016). A importância da infraestrutura escolar na qualidade da educação. *Revista Brasileira de Educação*, 21(63), 133-147.
- Santos, J. R. B. (2019). *Educação e Desigualdade no Brasil: o Caso do Maranhão*. Editora Insular.
- Santos, L. (2017). Mudança educacional e resistência à inovação: uma análise do comportamento de professores. *Revista Brasileira de Sociologia da Educação*, 6(2), 78-94.
- Santos, S. R. (2015). *Gestão educacional e a transformação do ensino no Brasil: Desafios para o século XXI*. Editora Atlas.
- Saviani, D. (2011). *A escola e a formação do educador no contexto brasileiro*. Editora Cortez.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2012). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Silva, M. C. (2018). Aspectos sociais e econômicos de Santa Helena, Maranhão. *Revista Geográfica de América Central*, 2(61E). doi: 10.5377/geografica.v61iE.5745
- Silveira, R. F. (2016). Dinâmica Socioeconômica e Ambiental do Município de Presidente Sarney, Maranhão. Editora do Norte. Smith, A. B., & Smythe, C. R. (2010). Strategic

planning in urban schools: A mixed methods study of the relationship between planning and academic achievement. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 241-275.

Smith, A. B., & Smythe, C. R. (2010). Strategic planning in urban schools: A mixed methods study of the relationship between planning and academic achievement. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 241-275.

Stake, R. E. (2008). *Investigação com estudos de caso*. Edições 70.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. McGraw-Hill.

UNESCO. (2016). *Educação para a sustentabilidade: Guia para a formulação de políticas*. UNESCO.

Veiga, I. P. (2013). *A educação integral*. Editora Moderna.

Viana, J. F. (2018). *Gestão estratégica na educação pública: Desafios e perspectivas*. Inep.

Vygotsky, L. (2007). *A formação social da mente*. Editora Martins Fontes.

Vygotsky, L. S. (2007). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. Martins Fontes.

Weiss, C. H. (1999). The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*, 5(4), 468-486.

Yin, R. K. (2018). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.

## **APÊNDICE A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – Equipe Técnica as Secretaria de Educação)**

### **Para Gestores e técnicos**

**Objetivo 1: Analisar o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional municipal.**

1. Como você descreveria o processo de incorporação do planejamento estratégico nas políticas e práticas da gestão educacional em seu município?
2. Quais são os principais desafios que você enfrenta na incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?

**Objetivo 3: Investigar o impacto do planejamento estratégico na gestão educacional municipal em aspectos como a melhoria da infraestrutura escolar, a formação e valorização dos professores, e o desempenho acadêmico dos estudantes.**

3. De que forma o planejamento estratégico tem contribuído para a melhoria da infraestrutura escolar em seu município?
4. Como você percebe o impacto do planejamento estratégico na formação e valorização dos professores e no desempenho acadêmico dos estudantes?

**Objetivo 4: Analisar a influência de fatores externos, como condições socioeconômicas locais e políticas educacionais estaduais e federais, na efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal.**

5. De que forma as condições socioeconômicas locais têm influenciado a efetividade do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?
6. Qual é a influência das políticas educacionais estaduais e federais na implementação e eficácia do planejamento estratégico em seu município?

**Objetivo 5: Propor recomendações e diretrizes para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional pública municipal.**

6. Com base em sua experiência, que recomendações você sugeriria para aprimorar a incorporação e implementação do planejamento estratégico na gestão educacional municipal?
7. Que diretrizes você acredita serem necessárias para promover uma educação de qualidade e o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do planejamento estratégico na gestão educacional?

## APÊNDICE B Termo de Consentimento da escola

### TERMO DE CONSENTIMENTO DA ESCOLA

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação na área de Supervisão Pedagógica de convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar e entrevistar os envolvidos no tema da pesquisa. Na escola

de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: Um Estudo nos Municípios de Presidente Sarney e Santa -Helena, Maranhão – Brasil**, para este fim, os intervenientes (gestores, coordenadores, professores e alunos) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários com entrevistas e observações sobre o uso das estratégias desenvolvidas para a melhoria do ensino-aprendizagem. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

Entretanto, como estudo exploratório que se impõe, pede-se permissão para menção aos nomes ou imagens dos participantes quando estas se fizerem necessárias à comprovação dos dados e informações, sendo preservada a identificação e imagem dos sujeitos participantes, em quaisquer apresentações orais ou trabalho escrito, que venha a ser publicado. A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador Orientador responsáveis por esta pesquisa é o **Professor Doutor José Almeida - Portugal** e sua equipe de investigação no Brasil, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, através dos telefones....., professor Mestre **Marcos Borges** ou por e-mail: ..... ou pelo telefone..... ou (recado) e-mail: .....do **mestrando pesquisador – Washington Luís Conceição Carvalho**, Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa ACADÊMICA e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu (DIRETOR) autorizo a utilização dos dados, informações e imagens da escola, enquanto Participante da pesquisa.

Eu \_\_\_\_\_ autorizo a recolha, registo, tratamento e análise das respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Presidente Sarney - MA, Brasil, 20 de abril de 2024

\_\_\_\_\_  
Direção Escolar

## APÊNDICE C Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a): **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO**

**EDUCACIONAL PÚBLICA: Um Estudo nos Municípios de Presidente Sarney e Santa**

**-Helena, Maranhão - Brasil. Desenvolvido pelo mestrando pesquisador – Washington Luís Conceição**

**Carvalho.** Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada, no Brasil, pelo Professor Mestre – **Marcos Borges**, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone ..... ou e-mail .....

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

A minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Presidente Sarney, MA 20 de abril de 2024

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_