

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO TEÓRICO-CIENTÍFICO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION: A THEORETICAL-SCIENTIFIC
STUDY ON THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR SCHOOL
ORGANIZATIONS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EDUCACIÓN: UN ESTUDIO TEÓRICO-
CIENTÍFICO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

Glauco Anderson Arizi Pereira¹

Javier Numan Caballero Merlo²

RESUMO: O artigo apresenta como problema e a modo de objetivo geral descrever a importância do *planejamento estratégico* para as organizações escolares. E, como específicos conceituar, caracterizar, e compreender o *planejamento estratégico* segundo definições tecnopolíticas pedagógicas a respeito da gestão das organizações escolares. A metodologia é qualitativa, a técnica a análise documental-bibliográfica com lista de cotejo. Primeiramente se fez um monitorando da origem das palavras planejamento e estratégia que transformam se em conceitos de acordo a assunção de posicionamentos teóricos e práticos; logo, sua contextualização histórica. Após, as implicações que então supõe desenvolver uma matriz de planejamento com seus indicadores e objetivos em geral e educacional em particular, que denotam assim posições respeito ao modelo do exercício pedagógico. Que exige considerar o vínculo entre a eficiência, a eficácia, a avaliação e a efetividade da gestão escolar. Como resultados principais destacam-se: que o planejamento educacional é uma estratégia de intervenção técnica e política; que o planejamento político pedagógico como ação política assume posturas que desenvolve praticas com determinadas orientações; que estas, oscilam entre o modelo tradicional jesuítico pastoral reprodutivista; e, uma perspectiva mediadora crítica. Por tanto, definindo diferencialmente a identidade do planejamento estratégico da gestão escolar.

Palavras-Chaves: Planejamento estratégico. Organizações escolares. Prática política pedagógica.

¹Doutor em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA-Paraguai), Professor da Rede Municipal de Ensino de Dias D'ávila -Ba.

²Pós-Doutor pelo Instituto de Investigação em Educação (IRE), Universidade de Barcelona (UB), Docente-Investigador por la Escuela de Posgrado (ESPO), Universidad del Este (UNE). Docente-Investigador por la Universidad Autónoma de Asunción (UAA). Investigador Categorizado (PRONII-CONACYT).

ABSTRACT: The article presents the problem and general objective of describing the importance of strategic planning for school organizations. And, how to conceptualize, characterize and specifically understand strategic planning according to techno-political pedagogical definitions of the management of school organizations. The methodology is qualitative, the technique is documentary-bibliographic analysis with a comparison list. Firstly, we monitor the origin of the words planning and strategy, which are transformed into concepts according to the assumption of theoretical and practical positions; therefore, its historical contextualization. Then, the implications that come with developing a planning matrix with its indicators and objectives in general and educational objectives in particular, which thus denote positions regarding the pedagogical exercise model. Which requires considering the link between efficiency, effectiveness, evaluation and effectiveness of school management. The main results stand out: that educational planning is a strategy of technical and political intervention; that pedagogical political planning as political action takes positions that develop practices with certain guidelines; these oscillate between the traditional Jesuit pastoral and reproductive model; and, a critical mediating perspective. Therefore, differentially defining the identity of strategic planning for school management.

Keywords: Strategic planning. School organizations. Practice pedagogical policy.

RESUMEN: El artículo presenta como problema y objetivo general describir la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones escolares. Y, cómo conceptualizar, caracterizar y comprender específicamente la planificación estratégica según definiciones pedagógicas tecno políticas sobre la gestión de las organizaciones escolares. La metodología es cualitativa, la técnica es el análisis documental-bibliográfico con listado de comparación. En primer lugar, monitoreamos el origen de las palabras planificación y estrategia, que se transforman en conceptos según la asunción de posiciones teóricas y prácticas; por tanto, su contextualización histórica. Luego, las implicaciones que luego conlleva desarrollar una matriz de planificación con sus indicadores y objetivos en general y educativos en particular, que denotan así posiciones respecto del modelo del ejercicio pedagógico. Lo cual exige considerar el vínculo entre eficiencia, eficacia, evaluación y efectividad de la gestión escolar. Se destacan los principales resultados: que la planificación educativa es una estrategia de intervención técnica y política; que la planificación política pedagógica como acción política toma posiciones que desarrollan prácticas con ciertos lineamientos; que estos oscilan entre el modelo pastoral y reproductivo tradicional jesuita; y una perspectiva mediadora crítica. Por tanto, definir diferencialmente la identidad de la planificación estratégica para la gestión escolar.

Palabras clave: Planificación estratégica. Organizaciones escolares. Practicar la política pedagógica.

INTRODUÇÃO

As sociedades consideradas pós-modernas³ de finais da segunda metade do século XX e início do XXI experimentam os efeitos da sociedade capitalista tardo-moderna na sua fase pós-neoliberal, como terceira revolução industrial, denominada de técnico-científico-informacional e o viés do planeamento baseado na racionalidade técnica. Assim, o campo organizacional independentemente da área que se atue o seu carácter é altamente competitivo; e esse acirramento se potencializa exponencialmente na sua relação do espaço-tempo, em decorrência desse fenómeno social notório onde não há necessariamente um aumento considerado por resultados eminentemente satisfatórios. Diante desse cenário seria de suma importância que toda e qualquer organização, seja ela de natureza pública ou privada tenha seus vieses voltados completamente para o cenário global sem perder as referências locais, faz-se necessário agir competitivamente propondo novas estratégias e meios necessários para executá-las efetivamente na obtenção do Como e dos Por quês diante da dimensão dos problemas, buscando respostas exequíveis para a organização.

Diante da brevidade dos ciclos, nesse tempo a dinâmica pulsa constantemente por mudanças no e do cenário independentemente da sua instância, é uma marca que nos move naturalmente para a implementação de um *planejamento estratégico eficiente*.

Sabendo-se que a parte fundamental do *planejamento estratégico* está na adoção de medidas e de ações planejadas concomitantemente capazes de efetivamente promover uma maior integração conjunta de todo corpo funcional na busca de um crescimento organizacional sustentável e produtivo. De forma bem objetiva compreende-se que uma organização é um sistema bem articulado estruturado eminentemente por uma cultura de poder hierarquizada dentro de uma concepção onde os papéis estarão bem definidos e intimamente ligados as suas atribuições, havendo assim um imbricamento entre o planeamento a sua execução e o controle das ações comportamentais.

³ Como textos situacionais pode se consultar as obras de Zygmunt Bauman, *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. (1999); de Gilles Lipovetsky, *La era del vacío: ensayo sobre el individualismo contemporáneo*, Ed. Anagrama. (1986); y, de Jean François Lyotard, *La Condición Posmoderna*. Barcelona: Cátedra (1979). Como referentes entre outras obras e autores de uma geração crítica europeia da 2ª metade do século XX que inaugura a problematização post, junto com outras autorias de variadas disciplinas. Produto da retificação do liberalismo individualista hedonista ante a crise da modernidade.

O estabelecer das estratégias é composta necessariamente pelo planejamento de ações, objetivar a sua execução e estabelecer parâmetros de controle procedimentais e atitudinais para se avaliar criteriosamente os resultados alcançados. Independente da sua extensão da organização, o *planejamento estratégico* deve se tornar algo identitário dentro dos valores fundantes essencialmente para a sobrevivência da mesma.

Nessa ótica, esse artigo apresenta como questão norteadora: qual importância do *planejamento estratégico* para as organizações escolares? Tendo como objetivo geral a descrição da importância do *planejamento estratégico* para as organizações escolares. Já os objetivos específicos definidos inicialmente foram: conceituar, caracterizar e compreender o *planejamento estratégico* e a sua importância para as organizações escolares. Para responder adequadamente a problemática sugerida e realizar o objetivo proposto desse trabalho, a metodologia de trabalho mais adequada para esse tipo de pesquisa foi a bibliográfica-qualitativa, assim de sobremaneira pode-se contextualizar objetivamente a proposta apresentada neste trabalho.

1. A origem das palavras

Aplicando a modo de uma arqueologia do saber (Foucault, 1979), percebe-se que planejamento é uma palavra que podemos considerar relativamente nova do ponto de vista conceitual. No cotidiano é normalmente aplicada como um esboço superficial para arquitetar ideias, nem que seja de forma simplória, que inexistia na língua lusitana até a primeira metade do século XIX.

Na obra de Fonseca e Roquete em 1848 não foi citado em nenhuma das classificações gramaticais como: verbo, substantivo, adjetivo, ou qualquer palavra que tenha um conceito próximo que possa expressar algum princípio elementar nesse sentido.

Na segunda metade do século XIX Camilo Castelo Branco (1825-1890) romancista e mestre na língua portuguesa escrevendo dá origem ao verbo “planizar” que não foi de modo nenhum utilizado. Essa palavra foi expressa inicialmente em sua obra “Amor de Perdição”.

Já José Maria Latino Coelho (1825-1891) Político, professor e escritor português conhecedor profundo de grego e do latim apesar de seus inúmeros esforços

não atingiu o que se buscava. Tratando extrair do adjetivo “plano” o verbo planear. Castilho (Vieira apud Mauá Junior.2007, p.19\20) posteriormente sugeriu em seus escritos como sinônimo de planear, o verbo planejar, e posteriormente meio século depois surgiu a palavra planejamento como uma variação da mesma.

Pela primeira vez a palavra planejamento foi citada oficialmente no dicionário da língua inglesa constituída pelo professor Leonel Villandro pelo termo de “planning” ingressando nos Estados Unidos em 1933 e na Inglaterra em 1934 sendo um verbo de ação como: planejar, idear, projetar, tencionar, traçar plano, planta ou diagrama.

Cândido de Figueiredo na 4ª edição do seu dicionário em 1925 foi anotado duas novas palavras e seus respectivos conceitos do verbo “Planificar” e do substantivo “Planificação”. Em 1928 Jaime de Séguler no dicionário enciclopédico brasileiro cita os verbos “planear” e “planificar”.

Após a Segunda Grande Guerra (1949) Cândido de Figueiredo na 15ª edição inclui novos derivados do primeiro “plano”, retomando como “liso” referido em 1848 por Fonseca e Roquete inicialmente, e são registrados planificar e planificável introduzindo em um novo cenário.

Já estratégia é uma palavra que tem sua estrutura etimológica de origem grega *Strateegia*, formada por aglutinação (elementos distintos se unem e integram, formando um todo em que dificilmente se reconhecem as partes originais), “*strategos*” (general), formada por “*stratos*” (exército), mais “*agos*” (líderança) e de “*agein*” (comandar) que significa plano, método, manobras ou estratégias usadas para se obter um resultado específico.

Originalmente esta palavra estava ligada historicamente a arte de se impor guerreando sobre seus oponentes diretos, como toda e qualquer palavra ao longo do tempo vai adquirindo diversas conceituações (modificações na estrutura polissêmica definida pela diversidade disciplinar e teórica) se adequando as novas vertentes que serão utilizadas de acordo com o seu contexto, assim, dessa forma, a mesma foi sendo agregada as diversas áreas do conhecimento principalmente em corporações financeiras, bolsa de valores e nas ciências humanas e sociais.

Na atualidade longe das esferas acadêmicas e do “mundo dos negócios” dentro de uma visão corporativa, seja ela, formada por grandes empresas nacionais ou internacionais de expressão global, a estratégia tem uma relação direta com esperteza, habilidade e inteligência na superação de algum obstáculo que se apresenta na trajetória de uma determinada pessoa. O pensamento estratégico tem uma relação direta com a mentalidade daquele que a emprega, demonstrando assim, sua capacidade de intervenção na realidade oportunamente ofertada.

1. Contextualização histórica, conceitos de planejamento e estratégia.

A perspectiva teórica do planejamento se notabiliza a partir da segunda metade do século XX. Como se há introduzido vem à tona a terceira revolução industrial que impõem um modelo de sociedade técnico-científico-informacional onde o planejamento baseia-se na racionalidade técnica. “O planejamento passou a ser uma especificidade baseada na técnica racional e muitas vezes ao serviço da economia.” (LUCK, 1999)

Nas sociedades capitalistas modernas através da sua racionalização ao extremo levam a ideia do planejar e organizar tudo que está ao seu redor sempre diminuindo os riscos aumentando o controle sobre todas as variáveis possíveis e inimagináveis.

O capitalismo moderno se fortaleceu com o incremento e do desenvolvimento das possibilidades técnicas, “na medida em que as operações utilizadas pelos indivíduos são racionais, toda a ação individual as partes é baseada no cálculo e nas ciências que os justificam” (WEBER, 1988).

O capitalismo enrijeceu os espaços designados ao trabalho “planejamento” focado na otimização e na geração de resultados gerando concomitantemente o trabalho alienado. Como resultado de tudo isso explora se essa “imensa área da conduta humana como irracional, uma vez que dentro de sua prática tudo que vai além do individualismo e tudo que diverge um pouco de um modelo do capitalismo entra por definição no domínio da irracionalidade.” (MOSCOVICI, 2003, p.126)

É importante salientar que a racionalização que se instala no sistema capitalista e na sua periferia promove ainda mais a desagregação social de forma exponencial ao longo de toda a sua história na forma de alienação, individualismo,

irracionalidade, egoísmo e a violência. Pretende pensar num modelo de planejamento que não desintegre a representatividade do social, incluindo e integrando os que estão marginalizados, construindo laços sociais entre os cidadãos e os grupos minoritários tendo a acessibilidade às garantias de seus direitos constitucionais.

A seguir, serão feitas algumas verificações dos tradicionais conceitos de planejamento e da sua evolução ao longo do tempo, e de estratégia, que vislumbrará uma melhor visibilidade sobre referida temática.

Segundo GASTALDI (1941) considera planejamento como “palavra neutra que pode ser boa ou má democrática ou autoritária simples ou complexa”.

Podemos perceber que o planejamento segundo o autor pode ser aplicado necessariamente de acordo com o sistema sócio - econômico e suas ideologias características, que vão definir o caráter e o seu raio de ação na medida em que se direciona a finalidade social do mesmo.

De acordo com Francisco de Souza Brasil (1976) define “planejamento como uma seleção dos meios mais eficazes – Estratégia – para obtenção dos fins – políticos programados”. Já a pesquisadora e professora Regina Leal nos apresenta um conceito de planejamento próximo, que compartilha praticamente dos mesmos valores, relatando da seguinte forma: “O planejamento é um ato político-pedagógico que revela às verdadeiras intenções e a intencionalidade, e expõe o que se deseja realizar e o que se pretende atingir.”

O grau de intencionalidade é o diferencial marcante entre os conceitos que mesmo muito próximos, existe uma sutil diferença do ponto de vista prático na hora de se utilizar na possibilidade de uma mudança concreta na realidade em que se quer atuar.

Sobre o Planejamento PADILHA define como:

(...) planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios e recursos disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações” (PADILHA, 2001, p. 30).

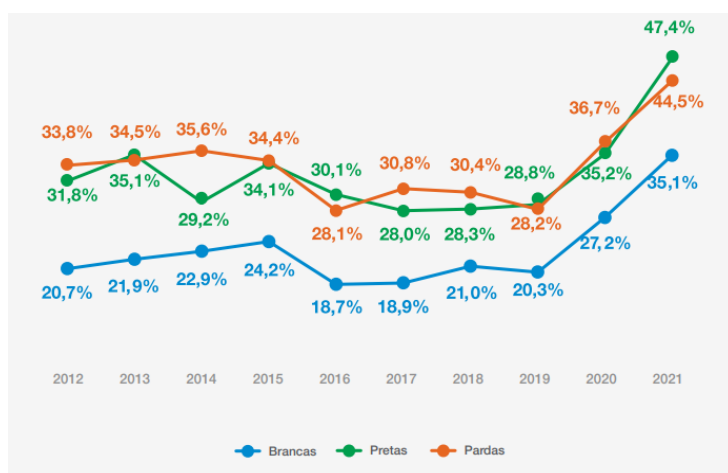
Conforme aponta LÜCK, planejamento é o:

Processo de estruturação e organização da ação intencional, realizando mediante: Análise de informação relevantes do presente e do passado, objetivando, principalmente, o estabelecimento de necessidades a serem atendidas; Estabelecimento de estados e situações futuros, desejados; Previsão de condições necessárias ao estabelecimento desses estados e situações; Escolha e determinação de uma linha de ação capaz de produzir os resultados desejados, de forma a maximizar os meios e recursos disponíveis para alcança-los (2002, p. 24).

Vivemos em um cenário em que ao longo da história foi influenciado pelas revoluções burguesas e hoje percebemos a real necessidade de mudança no que tange “o modelo de Sociedade” que queremos. O tecido social está esgarçado, os índices sociais são alarmantes, faz-se necessário um rompimento abrupto com esse tipo de planejamento que não responde há muito tempo a velocidade com que os fenômenos sociais se manifestam.

As desigualdades sociais e étnicas do Brasil se refletem nos dados apresentados pelo IBGE (2021), percebemos que 47,4% das crianças pretas não estão plenamente alfabetizadas; entre as pardas o índice é de 44,5%. Já entre crianças brancas, o número atual é de 35,1%, já quando avaliados os domicílios entre os mais ricos do país, o índice é de 16,6%. Já entre os pobres, o número se eleva para 51%, trazendo à tona a triste marca da desigualdade.

Gráfico N° 1: Percentual de crianças de 6 a 7 anos que não sabem ler e escrever no Brasil de 2012 a 2021.



Fonte: IBGE/Pnad Contínua. Elaboração: Todos Pela Educação.

O gráfico demonstra o que o Antropólogo Roberto Da Matta (2004) em sua obra intitulada O que é o Brasil? retrata efetivamente o mal-estar e os dilemas

existentes entre a relação Estado e a sociedade brasileira, quando se trata a respeito tanto da isonomia quanto da igualdade. Segundo ele, percebe-se que:

As leis de uma sociedade igualitária e liberal não admitem (...) a negação do indivíduo que é o centro legal e moral do sistema (...). Mas em sociedades hierarquizadas e pessoalizadas como o Brasil (...) Numa sociedade onde somente agora se admite não existir igualdade entre as pessoas, (...) o é uma forma muito mais eficiente de discriminar desde que essas pessoas “saibam” e fiquem em seu lugar. (Matta, 2004, p. 25-26).

Vivemos diante de um mito da igualdade social que se manifesta nas diversas esferas do social, e na educação não é diferente, ela reflete nas suas estruturas uma das facetas de sua personificação onde se expressa na verdade “um sistema de múltiplas hierarquias e classificações sociais (...) paradoxalmente, torna a injustiça algo tolerável e a diferença uma questão de tempo e amor” (Matta, 2004, p. 27).

Temos que mudar a condução dos planejamentos e ou dos projetos como meio de elaborar resultados políticos práticos. GANDIM pode nos elucidar melhor através de alguns requisitos.

Segundo GANDIN:

- a) Planejar é transformar a realidade uma direção escolhida.
- b) Planejar é organizar a própria ação (de grupo, sobretudo).
- c) Planejar é implantar “um processo de intervenção na realidade” (ELAP).
- d) Planejar é agir racionalmente.
- e) Planejar é dar certeza e precisão à própria ação (de grupo, sobretudo).
- f) Planejar é explicar os fundamentos da ação do grupo.
- g) Planejar é por em ação um conjunto de técnicas para racionalizar a ação.
- h) Planejar é realizar um conjunto orgânico de ações, proposto para aproximar uma realidade a um ideal.
- i) Planejar é realizar que é importante (essencial) e, além disso, sobrevive... Se isso for essencial (importante) (2005 pp. 19-20).

No entanto OLIVEIRA (2007) complementa os dois escritores anteriores afirmando categoricamente que “planejar é pensar sobre aquilo que existe, sobre o que se quer alcançar, com que meios se pretendem agir e como avaliar o que se pretende atingir” e aprofundar propondo uma forma de gerenciamento das ações “controle de qualidade” sugerindo uma avaliação sistemática do planejamento fazendo uma “previsão de mudança daquilo que é real”. (p.21)

De acordo com as citações descritas anteriormente, pode-se perceber que cada autor utiliza se de especificações para conceituar o termo planejamento e suas

nuances, mas todas elas concordam que “o planejamento prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomadas de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas.” Orlickas (2010, p. 37). Assim sendo a previsibilidade nortearia ações a serem desenvolvidas e os melhores meios para atingir os fins, temos que dá a ênfase necessária destas circunstâncias apresentadas que todo esse conjunto articulado é essencialmente um ato político por natureza.

A estratégia tem uma marca amplamente difundida nas obras de Nicolau Maquiavel que é considerado o principal protagonista como precursor da ciência política moderna, se apresentando fundamentalmente na perspectiva estratégico-político. Assim, na obra *A Arte da Guerra* de autoria do chinês Sun Tzu afirma que “Quem pretende fazer alguma coisa deve primeiramente preparar-se de modo que, surgindo a ocasião, tenha condições de satisfazer suas intenções.” (2007, p. 107)

E complementa:

(...) Muda de decisão quando perceberes que o inimigo a descobriu. Convém nos aconselharmos com muitos a respeito das coisas que devemos fazer; depois, devemos confiar a poucos aquilo que queremos fazer. (...) Cuidemos que nossos inimigos não saibam como queremos dispor nosso exército para a batalha (...) (2007, p. 128).

E aprofunda ainda mais essa ótica fazendo a seguinte observação:

Nenhum método é melhor do que aquele que o inimigo não percebe até o adotarmos. Na guerra, reconhecer a oportunidade e aproveitá-la vale mais do que qualquer outra coisa”. (2007, p. 127)

Dessa forma a tomada de decisão de se estabelecer uma guerra deva ser uma tarefa exclusiva do Estado, ou seja, uma ação pública e estratégica intransferível contida de elementos como: fidelidade, liderança, organização, disciplina e moral (valores e princípios); que são importantes preocupações para a condução de um plano previamente definido pelo Governo (ou qualquer estrutura organizacional) seja cumprido de acordo com o que foi planejado.

Na lógica de Sun Tzu no seu prefácio da edição de 1996 traduzida e publicada em Paris, em 1772 por meio de um missionário jesuíta em Pequim, o padre Jean Joseph Marie Amiot cita:

Trata-se de uma obra abrangente e bem-elaborado, que se destaca pelo caráter perceptivo e imaginativo que durante séculos lhe garantiu posição de destaque no cânone da literatura militar chinesa”. (SUN TZU, 1996, p. 7)

O que norteia a ideia central desse pensamento estratégico é a lógica que se busque evitar ao máximo o uso de armas letais, o que seria o suprasumo o uso somente de uma estratégia bem elaborada que lhes permitisse alcançar o triunfo desejado. Sun Tzu sugere que “(...) obter cem vitórias em cem batalhas não representa o máximo da habilidade. O máximo da habilidade é subjugar o inimigo sem lutar.” (1996, p. 33)

Nesse contexto o conhecimento (recurso indispensável) tem seu nível de importância na obtenção dos êxitos sobre os possíveis adversários citando “Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.” (2006, p. 23)

Já no prisma defendido por Carl Von Clausewitz, decompõe o pensamento estratégico da seguinte forma:

Qualquer situação determinada exige que sejam calculadas as probabilidades à luz das circunstâncias, e o tempo disponível para estes cálculos dependerá do ritmo em que estão se realizando as operações”. (2010, p. 88)

E recomenda:

(...) o estrategista precisa estar presente na campanha. (...) Em resumo, o estrategista deve manter o controle o tempo todo.” (2010, p. 199).

E concluindo explicita:

(...) estrategista deve definir, portanto, uma meta para todo o aspecto operativo [...], que deverá estar de acordo com o seu propósito. Em outras palavras, ele esboçará o plano (...), e o propósito determinará a série de ações pretendidas para atingi-lo (...). (2010, p. 199)

Nesses fragmentos podemos diagnosticar não somente fundamentos estratégicos, táticas como também no cuidado e no tratamento das informações coletadas, que surgirão como inspiração posteriormente para consolidação de modelos e ou parâmetros como SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats que significam objetivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); ou SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time based que traduzidas explicitam algo como: específico, mensurável, atingível, relevante e temporal) como técnicas de análise que poderão ser abrangentemente aplicados em ambientes internos e ou externos nas organizações.

O que não podemos deixar de retratar enfaticamente que tanto o planejamento quanto a estratégia são duas faces de uma mesma moeda, ou seja, essas

duas perspectivas, distintas inicialmente do ponto de vista etimológico, estabelecem uma relação íntima e indispensável que transcorre durante todo o processo de execução coadunando mesmo sabendo que a flexibilidade é um componente essencial. Já que, as intercorrências são fatores de risco, o seu êxito também depende do saneamento das fragilidades que se apresentam no decorrer do período, que não podem ser desprezados independentemente da envergadura e implementação do projeto.

1.1.3 MATRIZ DE PLANEJAMENTO

A etapa inicial do planejamento inclui a construção de uma matriz de planejamento e posteriormente os indicadores objetivamente comprováveis que vão nortear os passos seguintes e os devidos ajustes a serem realizados na execução dos objetivos.

A matriz de planejamento do projeto se concretiza pelos seguintes aspectos abaixo:

- **Por que** o projeto é executado? **Finalidade** ou **objeto superior**.
- **O que** o projeto quer alcançar? **Objetivo do projeto e resultados**.
- **Como** o projeto vai obter resultados? **Atividades**.
- **Quais** os fatores externos importantes para o êxito do projeto?

Suposições.

- **Como** se pode / consegue avaliar o êxito do projeto? **Indicadores**.
- **Onde** vão ser encontrados os dados para a avaliação do projeto? **Fontes**

de verificação.

- **Quanto** custará o projeto e com **quais recursos** deve contar? **Estrutura quantificada de recursos**.
- **Quais** as **condições mínimas essenciais** para o início do projeto?

Pré-requisitos.

Indicadores objetivamente comprováveis descrevem os objetivos e resultados do projeto em termos de:

- Identificar a ideia do indicador: **O quê?**
- Destinatário da ação: **Para quem?**

- Quantidade: **Quanto?**
- Qualidade: **Como?**
- Tempo / prazo: **Quando?**
- Local (Dimensões geográficas): **Onde?**

A descrição dos indicadores objetivamente comprováveis definem os seguintes aspectos abaixo:

- Obrigam os planejadores a reverem o alcance dos objetivos e resultados.
- Mostram a dimensão do projeto.
- São a base para o monitoramento e avaliação do projeto.
- São padrões para avaliar se os objetivos e resultados do projeto foram alcançados.

1.2 PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO

Durante toda a história da humanidade o homem como ser pensante (homo sapiens sapiens) tem norteado as suas ações sobre o presente, passado e futuro tentando dar um norte as suas perspectivas sobre o que faz e o que vai fazer, o que está fazendo, tentando ter um controle sobre o que se passa ao seu redor. O homem dentro das suas atribuições mentais sempre imagina o que se quer fazer de uma forma simplória ou não em suas ações rudimentares ou cotidianas. Segundo MENEGOLLA (1997) o ato de pensar não deixa de ser um ato de planejar:

O planejamento é um processo de previsão e de necessidade de racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis a fim de alcançar resultados concretos em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conceito e avaliação científica da situação original". (p.11)

Para termos uma ótica melhor sobre o planejamento em toda sua estrutura se faz necessário trazer à tona três conceitos diferentes em essência, mas não na sua razão de ser: o primeiro é a eficácia; o segundo a eficiência; e, o terceiro é o da efetividade bem explicitada pela ciência da administração.

Idalberto Chiavenato (1994) nos sugere que toda e qualquer organização deve ser diagnosticada a partir dos pontos de convergência da eficácia e da eficiência e posteriormente da efetividade.

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização de recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), afim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...).” (CHIAVENATO, 1994, p. 70)

A eficiência se preocupa com os meios, como fazer, ligada a produtividade, que se notabiliza utilizando uma menor quantidade de recursos possíveis para se atingir o resultado de forma correta minimizando os erros. É um importante instrumento a nível operacional com vistas voltadas para o seio da organização. No entanto a eficácia está relacionada ao nível tático, e a sua principal missão é corresponder aos desejos do ambiente externo como também da qualidade e da satisfação do serviço demandado.

Á medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está voltado para a eficiência. Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia.” (CHIAVENATO, 1994, p. 70)

O autor tem a preocupação em demonstrar que conciliar a ação cotidiana dos dois conceitos não é fácil. O ideal é que a estrutura organizacional seja ao mesmo tempo eficaz e eficiente na execução dos seus objetivos.

Para Sérgio Rodrigues Bio (1986) “(...) eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas (...) menor dispêndio possível de recursos. Já a eficácia diz respeito a resultados (...). Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade” (BIO, 1996, p. 21).

No entanto, o autor atrela a eficiência e a eficácia: (...) a eficácia depende não somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também no nível de eficiência (...) (BIO, 1996. p.21).

Na perspectiva dos autores, Leon C. Megginson, Donald C. Mosley e Paul H. Pietri Jr. dizem que uma das formas de se medir o desempenho organizacional refere-se á eficiência e a eficácia, conceitos que segundo eles, são bem diferentes.

Para os autores:

Eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”, é um conceito matemático: (...) Um administrador é considerado eficiente quando minimizado custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados (...) será considerado eficiente”. (MEGGINSON et al,1998, p.11)

Por outro lado:

(...) eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados (...) selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las.” (MEGGINSON et al,1998, p.11)

Pela sua parte James A. F. Stoner e R. Edward Freeman dizem que:

“Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas ‘certas’- e eficiência – a capacidade de fazer as coisas ‘certo’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que num nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados.” (Apud STONER e FREEMAN, 1995, p.136)

E Richard L. Daft acrescenta que:

Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para se produzir (...) (DAFT, 1999, p.39).

Segundo o autor ainda é importante que:

(...) a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos foram alcançados.” (DAFT, 1999, p.39)

O autor diz que a eficiência é difícil de ser medida nas organizações e tem convergências sobre a proximidade entre a relação da eficácia e a eficiência que Chiavenato descreve como:

Às vezes a eficiência conduz a eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos (...). De maneira análoga pode alcançar suas metas (...), mas ser ineficiente.” (DAFT, 1999, p. 39)

Torres traz à tona dois conceitos importantíssimos para esfera pública:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir seus objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para a obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos mais viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p.175).

Na atualidade o conceito de efetividade foi agregado aos conceitos anteriores, para se obter um melhor referencial para se avaliar os objetivos inicialmente traçados pela administração pública, especialmente na melhoria da qualidade de vida de toda uma população.

Novamente é imprescindível recorrer a Torres para esclarecer. Para ele a:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para implementação das políticas públicas. Esse conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito”. (TORRES, 2004, p.175)

Torres relaciona os três conceitos e suas principais características às reformas gerenciais do Estado, na medida em que aumenta a qualidade da gestão do Estado, tanto do ponto de vista qualitativo quanto do ponto de vista quantitativo no tocante o uso dos recursos, teremos tanto as contradições sociais minimizados como obtendo nas relações de custo/benefício equilibrada respeitando não só a questão fiscal, mais a preservação do espírito público nas ações propostas.

Na constituição Federal o princípio da eficiência se faz presente na emenda constitucional N°19 representando um marco na administração pública brasileira, significa uma ruptura no paradigma e uma nova possibilidade na busca de novas rotas no campo da administração pública. Com essa nova ruptura atrelada a um suporte legal moderno, as reformas gerenciais necessárias se tornam ainda mais urgentes.

A Emenda Constitucional N°19 contém vários artigos com inovações relevantes e expressamente traz o princípio da eficiência:

ART 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da união dos Estados do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...).

Nesse momento, ao analisar o texto constitucional, cabe recorrer à perspectiva e os ensinamentos da Ciência Jurídica para nos elucidar.

O Renomado Hely Lopes de Meireles diz que:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento, é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.” (MEIRELES, 2002, p.94)

Todo o arcabouço já foi assegurado para se efetuar as medidas necessárias em direção a um plano de voo seguro em céu de brigadeiro, para um lugar aonde ainda não chegamos (utopia).

1.3 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

Diante de um cenário de contradições entre a teoria e a prática pedagógica nota-se um hiato nesse processo, que estrangula a sua execução na sala de aula e o planejamento fora dela, é achar que planejar não é fazer intervenções diretas e concretas na realidade.

De acordo com CALAZANS (1990) “(...) o planejamento educacional é um ato de intervenção técnica e política” que se deve fazer sempre de forma simples, lógica, coerente, funcional e flexível, não há limites dentro da educação para sua atuação, por que quando se planeja e executa as mudanças acontecem.

Para VASCONCELOS (1999) “(...) no sistema educacional o planejamento pode ser discutido em vários níveis como: planejamento curricular, o projeto político-pedagógico; plano de curso; plano de ensino; plano de aula”. Percebe-se que para evoluir gradativamente em todas as esferas é preciso dar o primeiro passo para uma direção em que o planejamento se realize antes de qualquer coisa, de forma clara e objetiva. E que atenda os acervos do plano de ensino e o plano de aula, mas para isso o planejamento curricular e o Projeto Político Pedagógico juntamente com o plano de ensino irão refletir na ação do professor em sala.

Já na ótica de PADILHA (2001) o planejamento se moderniza na forma de um plano de ensino que é um processo de decisão sobre a atuação concreta dos professores no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações em constante interação entre professor e aluno e entre os alunos.

O plano de aula é o último elemento desse efeito cascata em que tudo em que se planejou nas fases anteriores está próxima de ser efetivada em sala de aula, não deixando de lado: para quem? Para que? E, por quê?

Para Libâneo (1993) o plano de aula seria:

É um instrumento que sistematiza todos os conhecimentos, atividades e procedimentos que se pretende realizar numa determinada aula, tendo em vista o que se espera alcançar como objetivos junto aos alunos. Ele é um detalhamento do plano de curso, devido à sistematização que faz das unidades deste plano, criando uma situação didática concreta de aula. Para seu melhor aproveitamento, os professores devem levar em consideração as suas fases: preparação e apresentação de objetivos, conteúdos e tarefas; desenvolvimento da matéria nova; consolidação (fixação de exercícios, recapitulação, sistematização); aplicação; avaliação (p.241)

O professor tem um papel fundamental na mudança de paradigma no tocante a sua prática pedagógica, já que a forma jesuítica de se conduzir/lecionar em sala de aula entra em rota de colisão com a perspectiva do docente que atua mediando entre o conhecimento e o aluno, e não só isso, rompe com o “modus operandi” que de forma objetiva tenta moldar a ação na sua efetividade na reprodução das suas ideologias⁴. De acordo com SAVIANI (1983, p. 42) “(...) o professor não é outra coisa senão um agente de exploração, porta-voz dos interesses dominantes, lacão da burguesia”.

Sabe-se que esse “ranço” bem peculiar da nossa cultura política, que busca justamente uma espécie de ciclo perverso se torna inquestionável e reproduzido ao longo do tempo causando prejuízos incalculáveis a nação.

A burguesia tem vínculos históricos com o Estado, esses laços se afinam concomitantemente evidenciando ainda mais essa estreita relação, como desdobramento dessa grande afinidade existe uma interferência direta no planejamento demonstrado na intercessão entre o público e o privado; onde existe não somente uma interferência direta, mais uma imposição do privado sobre o público e o poder e vinculado entre estes. Onde “O plano se situa na articulação do saber e o poder, ali onde o pensamento cessa de saber puro, mais onde o pensamento cessa de ser puro, mais onde a ação não é ainda senão um projeto.” (MASSÉ apud BAIA HORTA, 1991)

A perspectiva de planejamento educacional como atributo do exercício do poder⁵, constitui uma abordagem funcionalista na qual: “O plano torna-se funcional, não em relação do todo social, mas em relação a uma vontade política que pode estar alienada do projeto da própria sociedade, e que se utiliza do plano como instrumento para fazer valer o seu próprio projeto.” (BAIA HORTA, 1991).

E nos elucidada de forma inequívoca e transparentes citando que “O planejamento educacional constitui uma forma específica do Estado em educação que se relaciona, de diferentes maneiras, historicamente condicionadas, com outras

⁴ Ao respeito pode se consultar na Bibliografia uma obra moderna já clássica fundamental, A Reprodução, de autoria de Bourdieu, P., & Passerón, J. C. (1981).

⁵ Poder não como coisa senão como relação em exercício, a institucionalidade como resultado, consequência e ao mesmo tempo causa da microfísica do poder. Pode se consultar ver ao respeito na Bibliografia algumas obras de Michel Foucault, 1974; 1980; 1988; 1988a; 1990.

formas de intervenção do Estado em educação” (legislação, educação pública) visando à implantação de uma determinada política educacional do Estado, restabelecida com a finalidade de levar do sistema a cumprir funções que lhe são atribuídas enquanto instrumento deste mesmo Estado”. (BAIA HORTA, 1991, p.195).

A relação estabelecida pelos governos ao longo da história com a política educacional e o gerenciamento da mesma, fica evidente que o predomínio dos interesses do capital em detrimento de uma formação humanizada que contemple a complexidade que é peculiar ao homem fica em segundo plano, e segundo FÉLIX afirma que:

A principal função da Administração Escolar no processo de desenvolvimento do capitalismo é tornar o sistema escolar cada vez mais, uma organização burocrática, permitir do Estado um controle sobre a educação para adequa- la ao projeto econômico, descaracterizando- o como atividade humana específica e submetendo-o a uma avaliação, cujo critério é a produtividade, no sentido que lhe atribui a sociedade capitalista.” (1986, p.176)

Nota-se que essa forma de gestão escolar provoca um vácuo de poder entre a esfera pública e o cidadão discente desagregando-o da esfera do social, essa postura provoca o rompimento do tecido social de forma coletiva, já que, é um ensino de natureza pública, voltada para as massas, diminuindo os laços de solidariedade e de reciprocidade. E diante desse cenário e mediante essas circunstâncias evidencia-se que o caráter estabelecido nessas relações é a reprodução de um modelo previamente definido e bem articulado pelo capital ou pelo mercado. Com a chancela do Estado, que reproduz não somente a lógica do mercado, mas a concentração de renda, exclusão social, econômica e geográfica e por fim, da oportunidade da transformação de vidas pelo acesso ao conhecimento que lhes qualifique para a vida.

As práticas da desigualdade e das contradições estão afloradas no seio da sociedade, assim desta forma vale apenas retomar FÉLIX (1986) que explicita o papel da estrutura escolar:

A escola não é uma agência “reprodutora” das relações sociais, mas o espaço em que se produz o movimento contraditório da sociedade que gera elementos para sua própria transformação”. (p.193)

Então temos uma saída para esse perfil de administração? Qual seria? Esse tipo de questionamento nos remete ao diálogo entre o gato de Cheshire e Alice no

conto Alice no País das Maravilhas, que se apresenta assim: “gatinho de Cheshire” começou, muito timidamente, por não saber se ele gostaria desse tratamento: Ele, porém, apenas alargou um pouco mais o sorriso. “ótimo, até aqui está contente” pensou Alice. E prosseguiu: “você poderia, por favor, me dizer qual é o caminho para sair daqui?”.

“Depende muito aonde você quer chegar” disse o gato.

“Não importa muito onde...” foi dizendo Alice.

“Nesse caso não faz diferença por qual caminho você vá” disse o gato.

“... desde que eu chegue a algum lugar” acrescentou Alice explicando.

Se quisermos melhorar enquanto, pois temos que trazer à tona os pontos de estrangulamento (problemas) que nos sufocam impedito os nossos avanços, escolhendo caminhos diferentes, rompendo com o “status quo” planejando uma ação política atuante na mudança dos rumos. Tendo necessariamente que sair do mundo da leitura para a leitura do mundo, mudando gradativamente a realidade concreta através da dimensão política da mudança.

Segundo RAYS (1989) o “ato de planejar o ensino é pedagógico, ato pedagógico é um ato político, por conseguinte o ato de planejar o ensino é um ato político”.

O autor é ainda mais objetivo propondo a construção de um planejamento político pedagógico com uma ação política voltada para ir de encontro as ideologias implementadas pelo estado como:

- a) Entender a realidade social onde o processo se realiza.
- b) Faz-se um retrato do aluno/diagnóstico/inclusive o nível social-econômico- cultural.
- c) Objetivos e conteúdos.
- d) Construção de situações didáticas com a participação de professor e aluno no sentido de atingir estabelecendo a produção, redescoberta e a redefinição de conceitos/conhecimentos.
- e) A avaliação levando em consideração que tipo de aluno queremos formar.

Implementando na prática a capacidade do discernimento na possibilidade de escolher melhor os nossos administradores públicos evitando um alto nível de

corrupção, menores prejuízos, como o que vem ocorrendo com grupos econômicos e até com as camadas mais baixas da sociedade.

Saviani (1988) vislumbra um cenário mais otimista explicitando e explicando:

(...) a Tênuê chamada esperança se aviva e se transforma em farol que aponta o caminho: A luta pela expansão de escolas, pela ampliação do tempo diário de permanência das crianças na escola, pela eliminação dos índices de evasão e repetência, de modo a convertê-la em instrumento eficaz de conteúdos significativos a todas as crianças das classes trabalhadoras; em suma, a luta por transformar a educação e a escola em instrumentos de reapropriação do saber por parte dos trabalhadores potencializando, assim, a sua capacidade de organização, de reivindicação e de pressão. (p.43)

Prossigamos na perspectiva que não deveremos fugir na e da construção dos processos decorrentes dos projetos fundamentais para construirmos uma sociedade livre, igualitária, fraterna e justa. Não perdendo de vista que o cidadão, a pessoa e a qualidade de vida do ser humano tem prioridade sobre questões menores que normalmente aparecem inusitadamente de forma institucionalizada como se fosse uma prioridade nas áreas de políticas públicas.

1.4 AVALIAÇÃO

A avaliação é um processo que o homem faz na sua vida cotidiana em quase todos os instantes da vida quase que instintivamente. Não há um momento único para se avaliar essa prática, mas sim em vários momentos do longo do processo e não apenas para nos fornecer um resultado mensurável. Dessa forma esse instrumento valoroso não pode ser aplicado para segregar, desqualificar, excluir, discriminar, classificatório e seletivos disseminando a ideia de que a escola é “lugar para poucos” ou “somente para os escolhidos”.

Durante a construção do projeto educacional esses princípios são confirmados para que não haja pontos de estrangulamentos durante o processo de execução, dessa forma, problemas eventuais serão resolvidos no transcorrer do seu desenvolvimento levando-se sempre em consideração que o aspecto qualitativo deve se sobrepôr ao quantitativo avaliar não e medir, é um amplo espaço para o aprendizado saudável.

Para LUCKESI a “(...) avaliação será, portanto, um ato subsidiário da prática pedagógica com vistas à obtenção de resultados os mais satisfatórios possíveis de desenvolvimento de cada educando”. (2003, p.27)

Ou ainda

Luckesi (Apud Libâneo, 1994, p.196) “(...) a avaliação é uma apreciação qualitativa sobre dados relevantes do processo de ensino e aprendizagem que auxilia o professor a tomar decisões sobre o seu trabalho.”

Notadamente GOLIAS (1995, p. 90) reforça as perspectivas acima dando ênfase que a avaliação deve ser “(...) entendida como um processo dinâmico contínuo e sistemático que acompanha o desenrolar do ato educativo”.

De fato, a avaliação mediadora é um processo que a sua essência é diagnosticar os possíveis desvios, são corrigidos tendo em vista buscar soluções possíveis para encontrar caminhos mais adequados e satisfatórios tentando trazer à tona sempre seus conhecimentos prévios. Propondo sempre questões norteadoras para que os mesmos possam trilhar caminhos da autonomia moral e intelectual longe da degradação moral, ética ou da inversão de valores.

Após essa prática exige uma sistematização dos problemas existentes para se montar um quadro expositivo, para se ter uma perspectiva geral do processo no seu todo. Definindo entre todos os problemas existenciais uma ordem prioritária e cronológica para ser efetuado, fugindo radicalmente da avaliação tradicional de caráter jesuítico examinando-os de forma pontual, metálica, solitariamente e classificatória dentro de um padrão elitista e discriminatório sem levar em consideração outros atributos propulsores da ação educativa.

Logicamente nesse sentido buscamos o prisma da neurociência que tem como objeto de estudo o cérebro e da forma que o mesmo assimila o conhecimento, e de acordo a Revista Nova Escola (2012) a reportagem “Toda a atenção para a Neurociência” explicita:

(...) aprender não é só memorizar informações. É preciso saber relacioná-las, ressignificá-las e refletir sobre elas. É tarefa do professor, então, apresentar bons pontos de ancoragem, para que os conteúdos sejam aprendidos e fiquem na memória, e dar condições para que o aluno construa sentido sobre o que está vendo em sala de aula”. (p. 55)

Hoffmann apresenta claramente a diferença entre a avaliação tradicional e avaliação mediadora citando que:

Na concepção de avaliação classificatória, a qualidade se refere a padrões preestabelecidos, em bases comparativas: critérios de promoção (elitista, discriminatório), gabaritos de respostas às tarefas, padrões de comportamento ideal. Uma qualidade que se confunde com a quantidade, pelo sistema de médias, estatísticas, índices numéricos dessa qualidade.

Contrariamente, qualidade, numa perspectiva mediadora de avaliação, significa desenvolvimento máximo possível, um permanente “vir a ser”, sem limites preestabelecidos, embora com objetivos claramente delineados, desencadeadores da ação educativa. Não se trata aqui, como muitos compreendem, de não delinear pontos de partida, mas, sim, de não delimitarmos ou padronizarmos pontos de chegada.” (2009, pp. 31-32).

O próximo passo é o processo de intervenção, que se deve ter o maior cuidado possível no momento da escolher as metodologias (uso de instrumentos) mais adequadas. Outro momento importante é o processo decisório que vai justamente definir quais as políticas (ações) mais adequadas para um processo de intervenção, e como executá-la com a devida qualidade exigida. Para isso seria necessário uma matriz curricular que possibilitasse essas medidas combatesse qualquer vestígio de autoritarismo que venha se apresentar ainda assim de acordo com Luckesi:

Necessitamos de um currículo centrado no desenvolvimento, na construção, na experiência da igualdade e da democracia, pois neste sentido avaliação é o ato de subsidiar a construção de resultados satisfatórios. Necessitamos de um currículo que valorize os conhecimentos prévios do aluno, que o respeite e valorize como indivíduo formador de opinião e ser crítico da realidade que o cerca. Temos de abrir mão do poder autoritário e aprender a viver democraticamente, o que implica em servir e não impor.” (2000, p.43)

O prisma ou a perspectiva do mesmo aborda essa nuance de forma profunda da seguinte maneira:

A avaliação é uma auxiliar de uma vida melhor, mais rica e mais plena, em qualquer de seus setores, desde que constata, qualifica e orienta possibilidades novas; certamente, mais adequadas, que assentadas nos dados presentes”. (2003, p. 37).

A vida é o maior patrimônio que qualquer pessoa pode ter, diante disso percebemos que o processo avaliativo coaduna com a existência humana nos seus mais diversos aspectos. Isso acontece durante todo o transcorrer na história da humanidade, não vamos transformar um instrumento de mudança em objeto de opressão que vai prospectar a demolição do mesmo.

CONCLUSÕES

O planejamento e as estratégias constituem a cara e contracara de uma gestão organizacional que em geral, como princípios norteadores, implicam a conexão entre a eficiência, a eficácia e a efetividade considerando indicadores e objetivos. Que no planejamento educacional, estrategicamente, como condição sine qua non, deve

incluir a avaliação como dimensão necessária de garante da qualidade da gestão organizacional escolar.

Mas, se a ação de planejar o ensino é pedagógica, e este depende de determinadas condições e relações históricas de saber-poder, e por tanto de posicionamento tanto teórico como prático; então, esta ação é política, incluindo o processo de avaliação da sua efetividade como balanço entre necessidade e oportunidade.

O planejamento estratégico transforma se assim numa ferramenta técnica, mas também política, que assume supostos teóricos que, desde uma posição política pedagógica orienta um tipo de gestão da organização escolar.

Aqui explicita se a escolha entre duas posições políticas pedagógicas, a crítica, onde a dinâmica de ensino-aprendizagem considera a desigualdade e exclusão da população educativa no país. A herança freireana emerge por trás de toda a abordagem, com uma pedagogia e proposta de planejamento dialógico, gestão e da própria organização escolar assumida como produto de uma intervenção técnico-política como prática popular liberadora e democratizadora.

BIBLIOGRAFIA

BAIA HORTA, J.S. **Planejamento educacional**. In: MENDES, D.T. (Coord.) *Filosofia da educação brasileira*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.p.20-23.

BOURDIEU, P., & PASSERÓN, J. C. **La reproducción**. Barcelona.1981. Editorial Laia.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: 1988**: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994.19.ed. Brasília: Câmara dos Deputados Coordenação de Publicações, 2002.427p.

BRASIL, Francisco de Souza, **Educação e desenvolvimento, ver carta mensal da confederação nacional do comércio**, nº 254, maio de 1976, Rio de Janeiro.

CALAZANS, M.J; GARCIA, W. KUENZER, A. **Planejamento e educação no Brasil**. São Paulo, Cortez. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**.3. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.p.67-76.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da guerra**. Tradução para o inglês Michael Howard e Peter Paret. Tradução do inglês para o português Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.p.39-45.

Educação em Revista. **A neurociência como aliada da educação**. Ano XVI. Nº 90. Fevereiro /Março. Porto Alegre: Editora Sinepe, p. 38-39. 2012

FELIX, F.M.C. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial**. 3º ed. São Paulo: Cortez A/A, 1986.

FIGUEIREDO, Cândido de: **Novo Dicionário da Língua Portuguesa** – Lisboa 1925. 1949 15ª ed.

FOUCAULT, M. **Microfísica del poder**. Rio de Janeiro.1974. Editorial Graal.

FOUCAULT, M. **La arqueología del saber**. D.F., México.1979. Siglo XXI.

FOUCAULT, M. **Vigilar y castigar: el nacimiento de la prisión**. D.F., México.1980. Siglo XXI.

FOUCAULT, M. **El sujeto y el poder**. Revista Mexicana de Sociología, 2(3), 3-20. (jul-set de 1988a).

FOUCAULT, M. **Tecnologías del Yo y otros textos aines**. Barcelona.1990. Paidós.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. 10. ed. São Paulo: Loyola,1999.

GASTALDI, J.P. **A economia brasileira e os problemas do desenvolvimento econômico**. São Paulo. 1998.

HOFMANN, Jussara. **Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. Porto Alegre: Mediação, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: analfabetismo 2020**. Rio de Janeiro, 2021.

J.I. Roquete e José da Fonseca, **Dicionário de sinonimos da língua portuguesa**, Rio de Janeiro. 1848.

MAUÁ JUNIOR, Reynaldo. **Planejamento escolar: um estudo a partir das produções acadêmicas** (1961-2005) Tese de Doutorado. Universidade Estadual Paulista (UNESP) Marília.2007.

LEAL, Lucia Regina Barros, **Planejamento de Ensino: peculiaridade significativa**, *Revista Iberoamericanos de educación*. Universidade de Fortaleza, Brasil.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 1993

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional.** 11^oed.Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes 1999.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação e Aprendizagem na Escola: Reelaborando conceitos e recriando a prática.** Salvador: Malabares. 2003.

_____. **Entrevista sobre Avaliação da Aprendizagem**, concedida ao Jornal do Brasil e publicada no dia 21/07/2000. Disponibilizada no site WWW.luckesi.com.br. Acesso em 1^o/06/2012 às 21:00.

_____. **Entrevista concedida à Aprender a Fazer**, publicada em IP – Impressão Pedagógica, publicação da Editora Gráfica Exponente, Curitiba, PR, n^o 36, 2004, p. 4-6. Disponível em WWW.luckesi.com.br. Acesso em 1^o/06/2012 às 21:00.

MATA, Roberto da. **O que é o Brasil?** Rio de Janeiro:Rocco,2004.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações.**4 ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros 2002, p, 94.

MENEGOLLA, M; SANTANA, I.M. **Por que planejar? Como planejar?**5^oed, Rio de Janeiro. Vozes. 1997.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: Investigações em Psicologia Social.** 5^oed.Petrópolis: vozes, 2003.

MACHIAVELLI, Niccolò. **A arte da guerra.** Tradução de Eugênio Vinci de Moraes. Porto Alegre: L&PM, 2007.

OLIVEIRA, Dalila de Andrade. **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos.** 7^a ed. Petrópolis RJ, Ed. Vozes.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** São Paulo: IBPEX, 2010.

PADILHA, P.R. **Planejamento Dialógico: Como Construir o projeto político pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

PRAWDA, J. **Teoria praxis de laplamación educativa em México.** Unam, 1990.

RAYS, O.A. **Planejamento de Ensino: um ato político pedagógico. Cadernos didáticos: Curso de Pós Graduação em Educação/Universidade Federal de Santa Maria – RS, 1989.**

Revista Nova Escola. **Toda a atenção para a Neurociência.** Ano XXVII. Nº 253. Junho/Julho. São Paulo: Editora Abril, p. 48-55, 2012.

SANTAELLA, L. **Produção de Linguagem e Ideologia.** São Paulo: Cortez, 1980.

SAVIANI, D. **A educação brasileira.** São Paulo: Cortez, 1994.

SAVIANI, D. **Tendência e correntes da educação brasileira.** In: MENDES, D.T (Org.) Filosofia da Educação Brasileira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

SEGULER, Jaime, **Novo dicionário enciclopédico Luso – Brasileiro 1928.**

STONER, James A.F.e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.p.136-239.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p.224.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução do chinês para o inglês por Samuel B. Griffith e para o português por Gilson César Cardoso de Souza e Klauss Brandini Gerhardt. — Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

VASCONCELLOS, C.S. **Planejamento plano de ensino – aprendizagem e projeto educativo.** 2. Ed. São Paulo: Liberdade, 1999. 171p, il.

VILANDRO, Leonel, **Dicionário Inglês Português,** Rio de Janeiro, 1954.

WEBER, M. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo.** 4ºed. São Paulo. Pioneira. 1988.