

Educação integral em tempo integral: O planejamento como ferramenta na gestão

INTEGRAL EDUCATION a FULL-TIME: PLANNING AS A TOOL IN MANAGEMENT

Sergio Begnini¹, Andreia Casagrande²

¹ Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. , SC, Brasil

² Mestranda em Políticas Sociais e Dinâmicas Regionais - Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ. , SC, Brasil

Resumo

O gestor escolar é responsável pela parte administrativa da escola, entretanto sua maior responsabilidade é voltar a atenção para os sujeitos da existência da escola: os educandos. Este estudo permite aprofundar o conhecimento da realidade organizacional e ambiental da escola, a partir de um caso real. O objetivo principal é apresentar aos gestores das unidades de educação integral em tempo integral, ferramentas que auxiliem na construção do planejamento estratégico, para melhor administração das escolas. A pesquisa caracteriza-se pela abordagem de caráter exploratório, descritivo e conclusivo. Para coleta de dados foram utilizados questionários estruturados. Os dados foram tabulados e analisados por meio da matriz SWOT. Após, foi construído o plano de ações, que evidenciam sugestões a serem colocadas em práticas. A pesquisa apontou a necessidade de qualificar os gestores no intuito de identificar e superar os desafios existentes e a necessidade do planejamento estratégico no cotidiano da vida escolar. Conclui-se que há um grande caminho a ser trilhado e varias barreiras a serem vencidas, principalmente no planejamento das ações que serão implantadas no ambiente escolar.

Palavras-chave: Planejamento; Educação Integral; Desafio.

Abstract

The school manager is responsible for the administrative side of the school, however your main responsibility is to turn our attention to the subject of the existence of school learners. This study allows to deepen the understanding of organizational and environmental reality of the school, from a real case. The main goal is to present to the unit managers of integral education, tools that assist in the construction of strategic planning for better management of schools. The research is characterized by an exploratory, descriptive and conclusive character approach. For data collection structured questionnaires were used. Data were tabulated and analyzed using the SWOT matrix. After it was built the plan of actions, which show suggestions to put into practice. The research identified a need to qualify the managers in order to identify and overcome existing challenges and the need for strategic planning in everyday school life. We conclude that there is a great way to go and several barriers to overcome, especially in planning actions that will be implemented in the school environment.

Keywords: Planning; Integral Education; Challenge.

I INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças que ocorrem na sociedade, a incerteza é uma característica que se faz presente no cotidiano. Diante do cenário instável, as organizações que desenvolvem habilidades de planejamento, inclusive as instituições de ensino, tem maior chance de trabalhar com qualidade, preparando-se para os imprevistos que eventualmente podem vir a acontecer. Nesse sentido percebe-se que vários governantes, educadores e instituições estão empenhados na implantação de novas práticas de gestão no ensino. Mas há também quem resiste em criar políticas que evidenciem melhorias à educação, atingindo primeiramente o indivíduo, e conseqüentemente a sociedade como um todo.

Faz-se necessário vencer os desafios e fomentar a construção da educação de forma que atenda a todos. É preciso proporcionar condições para que os educadores e principalmente os gestores (diretores), possam alcançar a eficiência na gestão escolar. É imprescindível assumir que a gestão do sistema de ensino e das escolas tem fundamental importância, para iniciar a superação dos obstáculos técnicos e políticos, tendo em vista a melhoraria na qualidade educativa.

A elaboração do planejamento estratégico pode auxiliar desde que não seja organizado somente por uma pessoa. Ele precisa ser uma construção coletiva, com base nas diretrizes nacionais da educação, tendo capacidade de abarcar o nível local, onde a gestão acontece. Uma organização é formada pela união de esforços individuais com objetivos de atingir propósitos coletivos (CASAGRANDE e BEGNINI, 2007).

Não se trata apenas da criação de formulários, planilhas, projetos com ações fora da realidade e que, em muitos casos, acabam ficando no papel. É necessário envolver toda e cada unidade escolar para que esta seja protagonista da mudança. O gestor precisa conhecer o planejamento macro, isto é, o planejamento que é traçado a nível nacional e que orienta o caminho a seguir. Precisa também conhecer a realidade onde atua, a realidade do município e da unidade escolar pela qual é responsável, pois é efetivamente nestes locais que o processo acontece e que a educação torna-se realidade, especialmente a Educação Integral em Tempo Integral.

A gestão escolar é responsável por atuar de forma a promover a organização, a mobilização, a articulação e a coordenação de todas as condições humanas e materiais necessárias ao bom andamento das atividades educativas (LÜCK, 2000). Desta forma o objetivo final da gestão escolar não está ligado somente às atividades administrativas, mas diretamente à aprendizagem efetiva e significativa dos educandos. Quando a gestão escolar é realizada por pessoas preparadas para tal função, os educandos têm maiores chances de tornarem-se cidadãos capazes de enfrentar as dificuldades decorrentes da sociedade globalizada.

Em uma partida de xadrez, cada uma das pessoas traça um planejamento com várias estratégias que ao longo do jogo podem mudar, a fim de atingir o objetivo principal: chegar ao “cheque mate”. Da mesma forma quando se pensa em Educação integral em tempo integral, quem está envolvido no processo, precisa participar do planejamento, da ação e da avaliação. Para tanto, os gestores necessitam de formação específica que oriente à construção e o desenvolvimento dos projetos.

Uma das maiores problemática da administração escolar brasileira situa-se na incapacidade, desta, ajustar-se às exigências da vida contemporânea, principalmente no que tange a elaboração de planejamento e realização de qualificações de pessoal, tendo em vista as demandas qualitativas e quantitativas da sociedade (ALONSO, 1976).

É preciso união, vontade, mesmo pensamento e concisão dos membros para que a organização consiga atingir seus objetivos. “Uma organização se forma da junção de esforços individuais com o objetivo de realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis individualmente” (CASAGRANDE e BEGNINI, 2007).

Assim como no jogo de xadrez há necessidade de estruturar jogadas e analisar se as decisões estão conduzindo aos objetivos, na Educação integral em tempo integral é preciso pensar a curto, médio e longo prazo, avaliando se as decisões tomadas estão sendo as melhores e mais adequadas.

Aspectos Históricos da Educação Integral em Tempo Integral e o Planejamento

A educação básica brasileira parece viver em constante turbulência. Basta ler um jornal ou assistir um noticiário e é possível perceber certa desvalorização que recai sobre a educação. Os educadores, além de sofrerem violência psicológica e até física, vislumbram pouco ou nenhum reconhecimento profissional. Além disso, há excesso de trabalho, precisando se deslocar vários quilômetros, pois atuam em duas ou mais escolas. De outro lado os educandos também sofrem com os poucos recursos que as

escolas, no geral, oferecem no processo de aprendizagem e com a rotina que acontece em várias salas de aula, decorrente da falta de preparo e/ou motivação de vários educadores. Parecem faltar projetos consistentes, capazes de inovar o processo educativo.

Mas também existem muitos exemplos que revigoram a educação. São modelos que vem sendo iniciados, no Brasil, e que aos poucos se solidificam, como por exemplo, a Educação integral em tempo integral. Segundo o Ministério da Educação (2009) desde o início do século XX estão sendo formuladas, no Brasil, algumas concepções e práticas de Educação Integral dando base para a ampliação da jornada escolar, tendo em vista a reestruturação da escola, a fim de responder aos desafios de cada tempo.

A concepção de educação integral na perspectiva da formação integral “agrega-se à ideia filosófica de homem integral, realçando a necessidade de desenvolvimento integrado de suas faculdades cognitivas, afetivas, corporais e espirituais, resgatando, como tarefa prioritária da educação, a formação do homem compreendido em sua totalidade” (GOMES, 2007, p. 12-13).

Ainda é preciso conquistar avanços, particularmente no que se tange a formação dos gestores, sobremaneira no que diz respeito à elaboração do planejamento estratégico. Por meio de boa formação, proporcionada aos gestores, haverá maiores condições de o planejamento estratégico tornar-se realidade nas escolas, e conseqüentemente melhorar a gestão administrativa e educativa. Por meio do planejamento efetivo, em cada unidade de Educação integral em tempo integral, o ensino poderá ser desenvolvido com maior qualidade, visto que os objetivos traçados terão maior possibilidade de serem atingidos. E todos os atores envolvidos tem responsabilidade. Quando uma criança nasce, o mundo já existe, com as coisas boas e as ruins. Quando esta criança vem ao mundo o bonde da história já está andando e ela não tem responsabilidade sobre aquilo que aconteceu. Contudo ao tornar-se adulta ela será responsável pelos seus atos (LOPES, FILHO, VEIGA, 2010). Assim, o gestor da escola, bem como, toda a comunidade escolar é responsável pela educação, em escalas diferentes.

Anísio Teixeira foi protagonista na luta por uma educação diferenciada, quando a partir de 1934, ajudou a escola de tempo integral a dar seus primeiros passos no Rio de Janeiro. Na Bahia, em 1950, o educador, auxiliado por outros, criou as “Escolas Parques”, conquistando mais espaço para a educação integral em tempo integral. Em 1983 o modelo de ensino ganhou forças, quando Darcy Ribeiro criou e colocou em funcionamento os Centros Integrados de Educação Pública. Em 1991, Fernando Collor de Mello, criou os Centros Integrados de Atendimento à Criança. No ano de 1996 a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) destacou a ampliação da permanência do aluno na escola.

A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola. [...] § 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino. (BRASIL, 1996, p. 1).

Os resultados do trabalho realizado por vários educadores, sociólogos, filósofos e outros pensadores, atuantes na escola, é o processo de educação integral em tempo integral que ganha mais espaço, a cada dia na sociedade, despontando como uma forma de melhorar o ensino no Brasil. Contudo, não basta dizer que é importante trabalhar com esse modelo de ensino-aprendizagem. É necessário preparar as pessoas que estão ou estarão à frente, capacitando-as e apresentando bases que auxiliem na elaboração estratégica de processos e planos de trabalho.

Neste sentido o planejamento estratégico pode auxiliar os gestores das unidades de ensino integral em tempo integral a traçar objetivos e construir estratégias a fim de atingi-los, e conseqüentemente alcançar resultados de qualidade. É importante destacar que se o gestor entender o planejamento estratégico somente como uma obrigação burocrática não haverá contribuição significativa. Contudo se o compreender como um instrumento de auxílio na gestão terá avanços qualitativos e quantitativos.

O planejamento encarado como uma obrigação burocrática em nada contribui para que a instituição escolar atinja um grau de excelência. Ele deve ser encarado como um instrumento fundamental e dinâmico na gestão, capaz de orientar as ações rumo ao alcance dos objetivos delineados. (PERFEITO, 2007, p. 12).

Os gestores escolares podem não estar familiarizados com tudo o que envolve a elaboração do planejamento estratégico: análise do ambiente interno e externo; Diagnóstico do posicionamento institucional; definição da missão, da visão e dos valores; elaboração dos objetivos; definição das estratégias; definição de metas; construção do plano de ações; realização da avaliação. Esse desconhecimento deve-se ao fato da concepção errônea de que o planejamento estratégico é uma ferramenta para empresas privadas. Falta a percepção de que ele pode, e deve ser utilizado em todas as organizações,

até mesmo nas escolas, especialmente nas de tempo integral. Nesse sentido, vale a pena elucidar um pouco sobre a relação entre planejamento e gestão.

1.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O GESTOR ESCOLAR

Muitas são as atividades educativas que passam a integrar o currículo em uma escola de educação em tempo integral, sendo que o gestor precisa estar ciente de tudo o que ocorre desde o planejamento, passando pela execução e chegando à avaliação, dessas atividades. Possuindo esse conhecimento terá maiores condições de orientar a construção do planejamento estratégico de forma a atender as especificidades de 'sua escola'.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (...) Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. (OLIVEIRA, 2006, p. 05).

É com olhar voltado para o desenvolvimento integral da pessoa que se torna importante elaborar o planejamento estratégico, nas unidades de educação integral em tempo integral, possibilitando a execução de atividades, com as quais, os alunos tenham condições de sistematizar o conhecimento. Planejar é desenvolver atividades em consonância com o previsto, buscando antecipar ações a serem realizadas (GAMA e FIGUEIREDO, 2014). Por isso é importante planejar, na escola, para entender aonde e como se quer chegar.

Como expresso, o diretor é a pessoa responsável pelo acompanhamento de tudo o que acontece, na escola. Para tanto precisa de formação tendo em vista organizar, acompanhar e avaliar o planejamento junto a sua equipe. O diretor da escola pública desempenha um papel fundamental e relevante na estrutura organizacional (PARO, 2007). Muito da qualidade dos serviços desenvolvidos depende do gestor escolar. Da mesma forma que um atleta, necessita batalhar e se preparar, para bater o recorde estabelecido na sua categoria, cada unidade de ensino precisa trilhar caminhos que proporcionem maior segurança para a tomada de decisões, tendo em vista atingirem o propósito estabelecido.

No atual contexto social as informações são produzidas de modo acelerado, mais rápido do que as pessoas possam assimilar, pois cada um recebe uma enorme carga de informações ao longo do seu dia. Para sistematizar o conhecimento é necessário realizar uma seleção, separando o que é supérfluo e retendo aquilo que é essencial. Neste sentido a escola de educação integral em tempo integral tem a missão de auxiliar as crianças, adolescentes e jovens no aprendizado e na construção do conhecimento.

Em virtude disso, é desafio para as unidades de ensino integral em tempo integral, especialmente para seus diretores, planejar, gerenciar e avaliar tudo o que é desenvolvido. Muito embora seja desafiador, é necessário ser realizado. Se não for assim, corre-se o risco de a escola perder sua função e as atividades somente servirão para passar o tempo. Toda a unidade de ensino integral em tempo integral necessita trilhar caminhos que conduza para o crescimento, para a maximização dos resultados finais.

O diretor precisa ser uma pessoa dinâmica, com capacidade para administrar, a escola, de forma eficiente. Tal administração requer liderança, acompanhamento dos recursos, autonomia e participação da comunidade. Todos os envolvidos devem atuar na construção do planejamento, como parte integrante da escola. Com isso é possível fazer um estudo organizacional (análise interna) e ambiental (análise externa), da escola. Um dos primeiros passos para a organização do planejamento estratégico é fazer um estudo do que compõe realidade da organização. Assim é necessário que a escola realize uma análise interna e externa para melhor conhecer-se e conhecer a realidade que a envolve.

1.2 ANÁLISE INTERNA E ANÁLISE EXTERNA

Quando se decide utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, é necessário primeiramente sensibilizar a equipe que fará parte da construção e que o colocará em prática, o planejado. Essa sensibilização deve envolver todos os participantes, de forma que estes percebam a necessidade de planejar, as vantagens de fazê-lo, bem como a importância de sua participação, como indivíduo, nesta construção (PERFEITO, 2007). Depois disso é hora de estruturar a análise interna e a externa, pois estas são importantes em todas as organizações, sejam elas escolas, indústrias ou instituições financeiras (DAFT, 2010).

No caso da escola é preciso conhecer a realidade interna, coletando, reunindo e interpretando o máximo de informações possíveis. Uma análise interna bem realizada apontará os pontos fortes

(forças) e os pontos fracos (fraquezas) da escola. É essa análise que proporciona um levantamento geral da situação e possibilitará ao gestor conhecer mais profundamente a escola. A análise interna revela a situação da escola, levando em conta sua missão, seus valores, suas competências e seus objetivos (COLOMBO, 2004).

As forças identificarão aquilo que a escola tem de bom e que deve ser explorado para alcançar os seus objetivos, suas metas. As fraquezas identificarão os pontos que podem restringir o bom desempenho. Poderão, ainda, ser identificados os pontos neutros, que não são forças nem fraquezas, contudo podem, no futuro, vir a ser uma ou outra. Essa análise bem feita levantará fatos passados, examinará a realidade atual e possibilitará traçar tendências futuras (BATEMAN e SNELL, 2007).

Próximo passo é conhecer a realidade que cerca a escola. Assim é momento de realizar a análise ambiental que levantará as oportunidades e ameaças. É importante destacar que a análise ambiental destina-se a trazer a tona elementos que não são plenamente controlados pela gestão escolar. São pontos externos e que na maioria das vezes não dependem da escola para existir nem para deixar de existir. Contudo a forma como a organização se posiciona influenciará pontualmente. Em muitos casos, a diferença entre oportunidade e ameaça depende do posicionamento estratégico da organização (BATEMAN e SNELL, 2007).

As oportunidades são características, momentos do ambiente externo que podem ajudar a atingir ou ultrapassar as metas. Já as ameaças são características que podem inibir o alcance dos objetivos (DAFT, 2010). A análise ambiental leva em conta aquilo que existe em termos de possibilidades viáveis e de riscos que cercam a instituição de ensino (CHIAVENATO, 2004).

Os gestores das escolas precisam conhecer o exterior da escola, quer dizer, conhecer a realidade que a cerca. Em outros tempos, poder-se-ia afirmar que o conhecimento necessário restringia-se a nível local, bastando conhecer o bairro onde a escola estava inserida. No contexto atual, de globalização e comunicação acelerada, se fazer necessário conhecer o microambiente (bairro, bairros vizinhos, município e municípios vizinhos) e também o macroambiente (estado, outros estados, país e outros países). Isto porque uma decisão tomada em uma reunião das nações unidas pode afetar a escola de educação integral em tempo integral localizada no Município X, por exemplo.

Realizada a análise interna e a externa, tem-se conhecimento necessário para dar sequência. É momento de trabalhar com a missão, a visão e os valores da escola.

1.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A análise da missão, da visão e dos valores é parte fundamental na gestão. A elaboração e a vivência da missão e visão geram forças capazes de orientar e aumentar o compromisso dos sujeitos que vivem a escola (DAFT, 2010), isto é, dos alunos, educadores, terceirizados, pais e outros.

A missão retrata o que a escola é. O próprio nome já diz, “missão”, isto é, o propósito da existência. A missão deve ser curta, clara e fácil de entender (ROBBINS, 2000) e quando elaborada de acordo com a realidade, serve de critério geral para orientar a definição dos objetivos e auxiliar na tomada de decisões estratégicas (PERFEITO, 2007). A missão define o que a instituição é, a razão de ser, entendida como uma identificação a ser seguida (BARNEY e HESTERLY, 2007) (OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido, é fundamental que a escola tenha uma missão¹ definida e disseminada entre os educadores, alunos, pais e público em geral. Ao fazer isso, o gestor, estará chamando toda a comunidade escolar, a colocar em prática tal missão, nas atividades do dia-a-dia. Uma escola de educação integral em tempo integral pode elaborar sua missão considerando os vários aspectos que a diferenciam das outras unidades de ensino.

Se a missão define o que a instituição é, a visão explícita o que se pretende para a instituição de ensino em seu futuro (COLOMBO, 2004). É preciso ter cuidado para que a visão não seja a vontade de uma só pessoa, no caso do diretor, mas sim uma compilação da vontade dos *stakeholders* envolvidos com a escola.

“Toda instituição precisa desenvolver sua visão para o futuro, não se estagnando perante os resultados alcançados e saindo, assim, da zona de conforto, tão prejudicial para a sua sobrevivência” (COLOMBO, 2004, p. 25). A visão “é uma projeção das oportunidades futuras da organização e uma

1 O ideal é que a missão seja elaborada em conjunto com todos os *stakeholders* (*stakeholders* são pessoas ou grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da organização. / Qualquer grupo dentro ou fora da organização que tenha um interesse comum no desempenho da organização.).

concentração de esforços na sua busca”. (PERFEITO, 2007, p. 10).

Junto com a missão e a visão, é importante a elaboração dos valores a serem seguidos, pois ele compõe o conjunto de princípios e crenças fundamentais da escola, assim como proporcionam sustentação às principais decisões. Estudos e práticas vêm mostrando que o debate e a consolidação de valores fortes e assumidos pelas organizações, possuem elevada importância na qualidade dos processos e dos resultados planejados (OLIVERIA, 2006).

Os valores são ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes e as crenças. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas da organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho. (PERFEITO, 2007, p. 10).

No caso de toda a comunidade escolar ter participado da elaboração da missão, da missão e dos valores, é possível que estes já estejam incutidos nos pensamentos e nas atividades. Mesmo assim, depois de elaborados, precisam ser difundidos, permanentemente, em toda a unidade de ensino para não serem esquecidos, mas sim vivenciados nas atividades do cotidiano. Com isso é possível trabalhar os objetivos e as estratégias da unidade de ensino, uma vez que a base (missão, visão e valores) são realidade.

1.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Quando um objetivo é traçado é porque se está buscando, em um determinado período, alcançar algo (CHIAVENATO, 2004). Nas organizações podem acontecer situações onde os objetivos individuais (de cada pessoa) se chocam ou convergem com os objetivos organizacionais. O ideal é que haja interação entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais para que exista coesão nas decisões e as expectativas de ambos os lados sejam atendidas. Claro que nem sempre será possível atender cem por cento das expectativas ou necessidades.

Entra em cena a cooperação, que é elemento essencial nas organizações, em especial nas escolas, principalmente nas de educação integral em tempo integral. A contribuição de cada indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais é variável e está relacionado, na maioria das vezes, com a satisfação ou insatisfação pessoal. No geral, as pessoas cooperam desde que percebam que seu esforço proporciona vantagens e satisfações pessoais e que justifiquem seu esforço (CHIAVENATO, 2004).

No que tange uma organização, seja ela empresa, ONG ou escola, os objetivos traçados, são importantes, pois enviam, às pessoas, mensagens que proporcionam benefícios à organização e consequentemente a quem faz parte dela. Assim, quando a escola elabora seus objetivos, necessita levar em conta tudo aquilo que a envolve. Precisa considerar os *stakeholders* e a influência que cada um deles exerce sobre as opções estratégicas.

Contudo, somente elaborar os objetivos não é suficiente, também é necessário traçar estratégias que levem ao alcance desses. A noção de estratégia vem da atividade militar que a define como “a aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo”. (CHIAVENATO, 2004, p. 574). É por meio do delineamento dos objetivos e das estratégias que a escola de educação integral em tempo integral tem a possibilidade de projetar os resultados, que necessita alcançar em determinado tempo, concretizando assim sua missão e sua visão.

Para auxiliar na realização da análise interna e externa, missão, visão, valores objetivos e estratégias, as ferramentas matriz estratégica SWOT² e 5W2H³ apresentam-se como importantes instrumentos. Diante do exposto pode-se resumir o problema deste estudo como uma pergunta, sendo: a elaboração do planejamento estratégico pode auxiliar os diretores das escolas de educação integral em tempo integral, no alcance de melhores resultados de ensino?

Para responder a este questionamento, além do objetivo principal, apresentado no resumo, também são objetivos deste trabalho, identificar as principais dificuldades/desafios dos gestores das escolas de tempo integral do município de Chapeco; identificar se os diretores das escolas de educação integral sentem-se preparados para exercer o trabalho de gestão na escola integral de tempo integral; e, sugerir subsídios que auxiliem os gestores na elaboração do planejamento estratégico em suas unidades de educação em tempo integral.

2 Segundo Kluyver e Pearce II (2007) é a sigla que indica a primeira letra das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças).

3 Consiste em montar um plano de ação para cada objetivo elaborado.

1.5 METODOLOGIA

O presente estudo, quanto a abordagem é qualitativo e quantitativo e quanto a natureza é aplicada. No que tange os objetivos tem caráter exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos caracteriza-se como levantamento e estudo de um caso.

A população da pesquisa é composta pelos gestores das duas escolas de educação integral em tempo integral do município de Chapecó e a amostra se efetivou por meio de censo.

Após a elaboração do projeto de pesquisa e dos questionários, estes foram encaminhados ao Comitê de Ética na Pesquisa. Com aval favorável foi realizado contato, *in loco*, com a Secretaria de Educação do município e posteriormente com os diretores das escolas, para apresentação do projeto. Tendo parecer positivo foi entregue às escolas e à Secretaria de Educação, uma carta de apresentação. Junto a ela, o questionário, que foi elaborado com perguntas estruturadas do tipo múltipla escolha, dicotômicas e/ou abertas.

Após a devolução dos questionários, os dados foram tabulados, analisados e quantificados, em MS Excel, por meio de gráficos e matriz SWOT. Em seguida, foi elaborado o plano de ações com apoio na ferramenta 5W2H.

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com fulcro nos questionários identificou-se que as escolas possuem planejamento formalizando levando em conta os cenários de curto, médio e longo prazo e que a elaboração deste planejamento contou com a participação da direção, da equipe escolar e da Secretaria de Educação. Formalizar o planejamento, visualizando o curto, o médio e o longo prazo, é estar no caminho certo (KLUYVER e PEARCE II, 2007). O curto prazo leva em conta o período de tempo menor de um ano. O médio prazo inicia a partir de um ano e se estende por até cinco anos. E o longo prazo refere-se a um período maior que cinco anos (ROBBINS, 2000).

Outro ponto com destaque nas respostas dos gestores evidencia que as escolas possuem metas capazes de orientar os trabalhos e atividades desenvolvidas, e que existe clara definição das funções e atribuições de cada profissional envolvido. Nesse sentido Chiavenato (2004) destaca que a responsabilidade é o dever de executar a tarefa ou atividade atribuída.

Quando questionados se a escola possui metas, o sim foi unânime. Desta forma, supõe-se que o trabalho além de planejado é guiado pelas metas estabelecidas e conseqüentemente, pela avaliação, que deve perfazer o processo de acompanhamento dos resultados alcançados. O planejamento e as estratégias devem ser avaliados, por meio de uma revisão crítica do desempenho da organização. A partir desta avaliação são gerados resultados que podem ser utilizados para corrigir as deficiências observadas (VALERIANO, 2005).

Alguns diretores se sentem preparados para exercer o trabalho de gestão, enquanto outros não se consideram totalmente preparados, conforme figura 1. A formação recebida, pelos gestores, quando assumiram a direção, pode ser uma explicação, pois se percebe que a porcentagem dos que receberam formação ao assumir o cargo e dos que receberam formação em parte, figura 2, é igual aos que se sentem preparados e aos que se sentem em parte preparados.

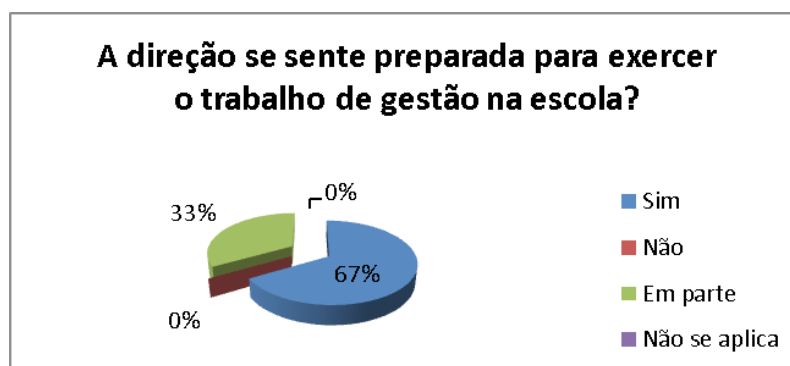


Figura 1 – Direção e gestão da escola

Fonte: Elaboração própria



Figura 2 – Capacitação para o trabalho

Fonte: Elaboração própria

Os gestores elencaram o aumento do índice de aprovação e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a redução da evasão escolar, a organização dos espaços e o cumprimento de regras inclusive pela comunidade, como sendo os maiores avanços conquistados. Com maior planejamento, organização e iniciativa essas escolas podem contribuir ainda mais no aprendizado e desenvolvimento dos alunos.

Como principais desafios os gestores destacaram: a necessidade de recursos financeiros para manutenção e pequenos reparos; necessidade da gestão pública entender que a escola integral em tempo integral é diferente das outras escolas; maior participação das famílias nos eventos escolares e na aprendizagem; necessidade de que todos os envolvidos se comprometam nas atividades da escola; necessidade de dedicar maior tempo à gestão escolar, pois são muitas atividades atribuídas à direção e por vezes acaba deixando a desejar na gestão.

Os diretores apontaram a educação integral em tempo integral como muito importante ou importante, conforme figura 3, pois possibilita o aprendizado de maior qualidade aos alunos, resgata as crianças do risco social, facilita e organiza a vida das famílias e atende às necessidades das famílias mais carentes.

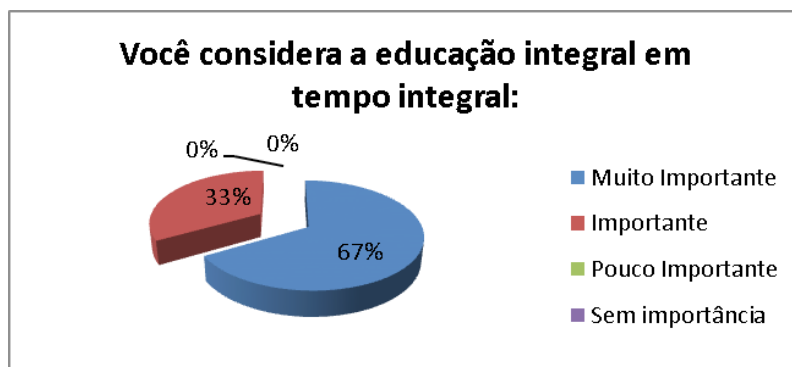


Figura 3 - Importância da educação integral em tempo integral

Fonte: Questionário

É necessário que os gestores, os professores, a comunidade escolar e as famílias entendam que educação integral em tempo integral não é somente um aumento na jornada, mas é também a superação da educação parcial e limitada que poucas horas de estudo diárias proporcionam.

O que caracteriza a educação integral é o reconhecimento da necessidade de ampliar e qualificar o tempo escolar, superando o caráter parcial e limitado que as poucas horas diárias proporcionam, em estreita associação como reconhecimento das múltiplas dimensões que caracterizam os seres humanos. (MOLL, 2009, p. 13).

Entende-se, ainda, que a Secretaria de Educação Municipal em conjunto com os gestores das escolas, realizem trabalhos junto à comunidade escolar, buscando entender o que esta pensa e compreende sobre educação integral em tempo integral. A partir daí, pode-se realizar um trabalho

formativo buscando pais, educandos e comunidade em geral, tendo em vista esclarecer o que é e como funciona esse modelo de educação.

A escola dificilmente poderá cumprir sua função social se não estiver aberta para a comunidade, se não estabelecer diálogos. No geral, percebe-se que a vida cotidiana, das comunidades, ainda está distante da prática escolar e que essa separação precisa ser superada (LIMA, 2009). Gómez-Granell e Vila (2009, p. 17) destacam que “Apostar seriamente na educação exige articular um sistema amplo de participação que permita a vinculação dos diferentes agentes educativos que atuam na comunidade ou no território em um projeto educativo (...)”.

Com os resultados, elencados em quatro quadros (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos), organizou-se o trabalho na matriz estratégica SWOT, conforme quadro 1. Com essas informações foram traçadas ações constantes nos quadrantes um, dois, três e quatro, cuja explicação vem a seguir.

2.1 MATRIZ ESTRATÉGICA SWOT

Com os dados da pesquisa, foi organizada a matriz SWOT, cruzando as informações e que culminou na elaboração das ações. Assim, as ações do quadrante um, consideram as potencialidades e capacidades de aproveitar as oportunidades mediante os atuais pontos fortes. Já as ações elencadas no quadrante dois auxiliam a instituição a minimizar as ameaças, a partir de seus pontos fortes. As ações do quadrante três tem em vista vencer as debilidades da instituição que dificultam o aproveitamento das oportunidades, enquanto que as ações do quadrante quatro buscam vencer as vulnerabilidades da organização.

Quadro 1 - Matriz estratégica SWOT

AMBIENTE EXTERNO AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - A educ. integral em tempo integral auxilia e facilita a vida das famílias; - A educ. integral em tempo integral pode resgatar as crianças do risco social; - Utilização dos computadores e internet como ferramentas educativas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertezas quanto a formalização da educ. integral em tempo integral como uma política pública; - Falta de recursos humanos para 9h30 de trabalho/dia; - Recursos financeiros insuficientes para o desenvolvimento das atividades propostas.
PONTOS FORTES	QUADRANTE 1	QUADRANTE 2
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento leva em conta o curto, médio e longo prazo; - Definição clara das funções e responsabilidades na escola; - Aumento do índice de aprovação e do IDEB; - Redução da evasão escolar; - Internet à disposição das famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ac1. Conhecer a realidade das famílias de onde a escola está inserida;</i> <i>Ac2. Utilizar o laboratório de informática e a internet como ferramenta para aproximar as famílias da escola;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ac1. Elaborar e divulgar a missão, a visão e os objetivos da escola;</i> <i>Ac2. Divulgar as conquistas e os eventos da escola por meio de um perfil no Facebook.</i>
PONTOS FRACOS	QUADRANTE 3	QUADRANTE 4
<ul style="list-style-type: none"> - Uma parcela das direções se sente, em parte, preparadas para o trabalho de gestão; - Falta de comprometimento de alguns envolvidos com a educ. integral em tempo integral; - Devido às várias atividades, a direção, acaba deixando a desejar na gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ac1. Buscar formação para os gestores;</i> <i>Ac2. Realizar reuniões semanais ou quinzenais com os professores/colaboradores para planejar e avaliar as atividades.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ac1. Priorizar atividades essenciais e delegar atividades secundárias para outras pessoas resolverem;</i> <i>Ac2. Organizar grupo de professores responsável por estudar a realidade local e das famílias.</i>

Fonte: Resultados do estudo

Na matriz SWOT, dos dados recolhidos foram cruzados e a partir disso, traçadas as ações. Agora é necessário dar vida a essas ações, determinando maneira, responsável, tempo, local, resultado e custo para a execução. Esses pontos foram desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H. O desenvolvimento do plano de ações envolve e define o curso necessário para alcançar as metas descritas.

É preciso considerar que se as pessoas pensarem somente no presente ou se carregarem as incertezas para o futuro, tudo ou grande parte de suas decisões serão questão de sorte ou azar. Devido a isso é muito mais confiável e importante realizar exercícios de antevisão, definindo uma agenda para o futuro e tentando cumpri-la com todos os recursos que estiverem disponíveis (BATEMAN e SNELL, 2007).

O plano de ações foi elaborado tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos. Também serve de sugestão para os diretores das escolas de educação integral em tempo integral de Chapecó e como modelo para outros gestores que optem por trabalhar desta forma em suas unidades escolares.

Quadro 2 - Plano de Ações

Prioridade 01: Planejamento						
Objetivo: Reestruturar o planejamento da unidade escolar						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo⁴
Elaborar e divulgar a missão, a visão e os objetivos da escola	Direção	06/2014 - 10/2014	Escola	Toda comunidade escolar possa trabalhar tendo em vista a missão, a visão e os objetivos da escola.	Representantes da direção, professores, pais, alunos farão a elaboração juntos em reuniões.	
Prioridade 02: Famílias e comunidade						
Objetivo: Aproximar as famílias e a comunidade da escola						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo
Organizar um grupo de professor que seja responsável por estudar a realidade local e das famílias	Direção	07/2014 - 08/2014	Escola	Conhecer e criar maior proximidade com famílias e comunidade onde a escola está inserida	A direção coordenará a composição do grupo. O grupo elegerá um dos membros o "coordenador"	
Conhecer a realidade das famílias de onde a escola está inserida	Coordenador do grupo	08/2014 - 12/2014	Comunidade local	Conhecer e criar maior proximidade com famílias e comunidade onde a escola está inserida	O coordenador organizará os trabalhos e o cronograma das atividades	

* Não foram levantados valores para cada ação, tendo em vista a necessidade de realizar um estudo mais profundo para formalizar

Fonte: Resultados do Estudo

Continua...

Quadro 2 - Continuação...

Prioridade 03: Tecnologia						
Objetivo: Utilizar a informática (computadores e internet) para divulgar a escola aproximar famílias/escola						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo
Divulgar as conquistas e os eventos da escola por meio de um perfil no Facebook.	Direção / professor de informática	10/2014 - 12/2015	Escola	Que as ações da escola sejam mais conhecidas	Será criado um perfil no facebook, da escola, sendo o professor de informática responsável por atualizar o mesmo	
Utilizar o laboratório de informática e a internet como ferramenta para aproximar famílias e escola.	Direção / professor de informática	08/2014 - 12/2014	Escola	Maior participação das famílias na escola	Criação de um projeto, junto a Sec. Mun. de Educ. onde as famílias dos alunos serão convidadas a aprender informática.	
Prioridade 04: Formação						
Objetivo: Capacitar constantemente o corpo docente da escola						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo
Buscar formação para os gestores	Direção / Secretaria Mun. de Educação	08/2014 - 12/2015	Não definido	Os gestores tenham acesso a ferramentas e formação que auxilie na gestão	Os gestores buscarão junto a Sec. de Educação formações na área da gestão	
Prioridade 05: Reuniões e avaliações						
Objetivo: Criar um cronograma de reuniões e avaliações						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo
Realizar reuniões semanais ou quinzenais com os professores e colaboradores para planejar e avaliar as atividades	Direção	09/2014 - 13/2015	Escola	Ter maior organização quanto as avaliação das atividades e criar o hábito do planejamento e da avaliação no que é desenvolvido na escola.	A direção fará um cronograma de reuniões e apresentará aos professores. As reuniões serão sempre no mesmo dia da semana.	
Prioridade 06: Priorização e delegação						
Objetivo: Possibilitar a priorização e a delegação de atividades						
Ação	Responsável	Data para início e término	Local	Resultado esperado	De que forma	Custo
Priorizar atividades essenciais e delegar atividades secundárias para outras pessoas resolverem	Direção	08/2014 - 07/2015	Escola	Dividir o número de atividades entre algumas pessoas da escola, para não sobrecarregar somente uma ou outra	Nas reuniões semanais ou quinzenais, levantar as atividades que necessitam ser realizadas e delegar competências.	

Fonte: Resultados do Estudo

3 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar aos gestores das escolas de educação integral em tempo integral, ferramentas que auxiliem na construção do planejamento estratégico, para melhor condução das escolas de educação integral em tempo integral.

Com as análises, organizacional e ambiental, foi possível coletar as principais informações do que envolve as escolas, resultando na elaboração da matriz SWOT e na organização do plano de ações. Ao mesmo tempo a matriz SWOT e a estrutura 5W2H foram apresentadas como ferramentas de auxílio aos gestores.

Por meio deste estudo evidenciou-se que a educação integral em tempo integral conquistou e continua a conquistar espaços na educação brasileira, visto que alguns locais já possuem uma história bem sucedida e outros iniciam o processo de implantação. Também é importante apontar a necessidade de destinar maior atenção e priorizar a formação dos diretores para eficiência na gestão escolar. A necessidade ficou evidente, pois os diretores, embora considerem a educação integral em tempo integral, muito importante e/ou importante e tenham recebido certa formação quando assumiram a direção, não se sentem totalmente preparados para o desenvolvimento do seu trabalho.

Seja nos locais onde a educação integral em tempo integral já está consolidada ou nos espaços onde ela ainda está em fase de projeto, entende-se que a elaboração do planejamento estratégico auxilia na conquista de uma gestão de qualidade, eficiente e eficaz. Evidencia-se que a elaboração do planejamento estratégico auxilia os diretores a alcançar melhores resultados no ensino. Complementa-se que só elaborar o planejamento não é suficiente, haja vista a necessidade de colocá-lo em prática.

Este estudo levantou alguns aspectos importantes da educação integral em tempo integral ao mesmo tempo em que disponibilizou ferramentas e subsídios para que as escolas desta pesquisa e outras possam utilizá-las para auxiliar na gestão. Ressalta-se que cada escola pode aprofundar o tema sobre planejamento estratégico e elaborar ou reelaborar de acordo com sua realidade.

É importante ressaltar que outras pesquisas podem ser realizadas com o referido tema, elencando principalmente aspectos do currículo, do tempo, do espaço e da legislação. Outro pode ser direcionado para avaliar as estruturas físicas das escolas na contribuição, ou não, do aprendizado.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, EDUC, 1976.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Corporativo**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BRASIL, Casa Civil. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 05 mai. 2014.

CASAGRANDE, A.; BEGNINI, S. Eficácia da Administração Escolar: um desafio aos sistemas de educação. **Interface Acadêmica**. Concórdia, n. 1, v. 2, p. 171-181, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

DAFT, R. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GAMA, A. S.; FIGUEIREDO, S. A. **O planejamento no contexto escolar**. Disponível em: <<http://www.uems.br/na/discursividade/Arquivos/educacao04/pdf/05.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

GOMES, A. L. **A educação Integral e a Implantação do Projeto Escola Pública Integrada**. Dissertação (Mestrado). UNESC, 2007.

GÓMEZ-GRANELL, C.; VILA, I. A cidade como projeto educativo. **Pátio: revista pedagógica**. Porto Alegre, n. 51, p. 16-19, ago./set. 2009.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: Uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LIMA, S. Apenas o professor pode atuar na educação integral? **Pátio: revista pedagógica**. Porto Alegre, n. 51, p. 34-37, ago./out. 2009.

LOPES, E. M. T.; FILHO, L. M. F.; VEIGA, C. G. **500 anos de educação no Brasil**. 4. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Revista Em Aberto**. Brasília, vol 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação Integral: Texto referência para o debate nacional**. Brasília: MEC, Secad, 2009.

MOLL, J. Um paradigma contemporâneo para educação integral. **Pátio: revista pedagógica**. Porto Alegre, n. 51, p. 12-15, ago./set. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento estratégico como instrumento de Gestão Escolar. **Educ. bras.** Brasília, vol 29 ns. 58e59, p. 49-61, jan/dez 2007.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson, 2005.

(Footnotes)

1 Não foram levantados valores para cada ação, tendo em vista a necessidade de realizar um estudo mais profundo para formalizar esse dado.