

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM DIRECIONAMENTO NECESSÁRIO PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA ESCOLA

Data de aceite: 16/02/2023

Sara Silva de Oliveira

Victor Alves Pereira

Raquel Pierini Lopes dos Santos

Luciane Weber Baia Hees

perspectiva, este artigo objetiva apresentar a importância de se utilizar o planejamento estratégico para alcançar os fins traçados com base em uma pesquisa de cunho qualitativo bibliográfico.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; Projeto Político Pedagógico; Diretrizes organizacionais; Qualidade de ensino.

RESUMO: Este trabalho é fruto da pesquisa desenvolvida junto ao grupo de pesquisa GIEd - Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional do Centro Universitário Adventista de São Paulo, campus Engenheiro Coelho (UNASP-EC). Para alcançar os objetivos de formar cidadãos por meio de uma educação de qualidade, é necessário a construção de um planejamento para avaliar e monitorar as ações adotadas. É o planejamento que vai delinear o direcionamento necessário, por meio das diretrizes organizacionais, para o alcance do tão almejado sucesso. As escolas, por sua vez, adotam o Projeto Político Pedagógico proposto pela LDB que, assim como o planejamento estratégico adotado pelas empresas, possui as diretrizes que nortearão as suas atividades. Com essa

INTRODUÇÃO

As escolas enfrentam preocupações em relação a responsabilidade da própria instituição com a formação acadêmica de qualidade e com valores que serão adquiridos. Neste contexto surge a interrogação sobre a certeza de uma base sólida para análise da concretização ou estagnação do desenvolvimento mencionado. Dessa maneira, compreendemos que a escola precisa se organizar de forma que os alunos apresentem interesse pela construção do conhecimento, valorizando o saber, atingindo uma aprendizagem significativa e satisfatória, atribuindo importância aos

objetivos propostos no planejamento estratégico escolar (SANTOS; PERIN, 2013).

Adotar o planejamento estratégico escolar é colocar em prática métodos adequados para efetuar e concluir análises específicas do desempenho da instituição como cede social, ou seja, a escola busca ações no presente, adquiridas por saberes anteriores, que cooperarão para um desempenho futuro, beneficiando a sociedade com os parâmetros escolares, sendo um documento que possui a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho da instituição (CERTO; PETER 1993). De acordo com Fischmann e Almeida (2007, p.32) o objetivo do planejamento é auxiliar para análise dos pontos fortes e fracos da instituição e, assim, desenvolver normas que contribuirão na direção para reposicionar a escola em todas suas ações.

Esse breve estudo discute a contribuição do planejamento estratégico na área educacional. Empregado nas empresas e, considerado adequado apenas para organizações voltadas para o capital e o lucro, questiona-se: O direcionamento técnico do planejamento estratégico pode subsidiar o gestor escolar para que possa realizar um trabalho mais competente de direcionamento para alcançar os seus objetivos? Ou seja, o planejamento estratégico, como uma ferramenta técnica pode ser aplicado para direcionar um espaço que atende a dimensão social?

PRINCIPAIS OBJETIVOS DE UMA ESCOLA

O principal objetivo de uma escola é atingir a qualidade social de forma igualitária, garantindo sistematicamente a apropriação e a vivência do conhecimento acumulado pela humanidade, trabalhando no desenvolvimento das habilidades e contribuindo para um desenvolvimento integral do sujeito histórico, capaz de ter uma ampla visão do mundo, resolver conflitos sociais e individuais. Todos esses objetivos alicerçados em valores morais e éticos, promovendo, estimulando e oferecendo oportunidades coletivas, para manter ou transformar a sociedade de forma consciente, crítica e responsável (BOLFER, 2008). A escola ideal é aquela que faz sentido para todos e na qual o saber é fonte de prazer (CHARLOT, 2006).

A instituição deve oferecer uma sequência que permita o raciocínio claro e afetivo por toda escola, havendo um encadeamento lógico entre o objetivo principal e os demais apresentados, proporcionando a princípio, um conceito de qualidade no desenvolver dos processos educacionais. Para o INEP-MEC, “o conceito de qualidade é dinâmico e reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade na educação” (2004, p. 5).

Para tanto, a escola deveria identificar quais são os seus pontos fracos, quais são as oportunidades de melhoria ou estabilidade, e quais os desafios apresentados em seus

parâmetros. Com esses aspectos definidos, cria-se metas e ações em todas as áreas, a saber: requisitos financeiros, o envolvimento com a comunidade, a qualificação dos colaboradores da instituição, a resistência dos educadores quanto às mudanças, a taxa de aceitação de evasão por parte dos alunos, entre outros (BOLFER, 2008).

O objetivo deve ser apresentar e expandir um ensino de qualidade independente de sua área de transmissão, seja em rede privada ou em escolas campo. Levando o aluno a pensar, criticar, percebendo assim a responsabilidade da escola no preparo do aluno para sua formação como cidadão ativo na sociedade, debatendo, questionando e rompendo paradigmas (BOLFER, 2008). Cury (2003, p.127) afirma que “a exposição interrogada gera a dúvida, a dúvida gera o estresse positivo, e este estresse abre as janelas da inteligência. Assim formamos pensadores, e não repetidores de informações”.

Segundo Libâneo (1998, p. 45) a formação de atitudes e valores, perpassa as atividades de ensino, adquire assim, um peso substantivo na educação escolar, por que se a escola silencia valores, abre espaço para os valores dominantes no âmbito social. Dessa forma, a escola, diante das transformações que ocorrem no mundo, não pode deixar de recolocar valores humanos fundamentais como o reconhecimento da diversidade e das diferenças, da justiça, assim como o respeito à vida como suporte de convicções, ou seja, Os parâmetros escolares, enquanto instituição social são espaços que apresentam privilégios para a informação e formação, oferecendo vivências históricas, do momento presente ou de experiências passadas, transformando em aprendizagem, em conhecimento concreto e abstrato, mas que esteja relacionado ao cotidiano dos alunos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA EDUCACIONAL

O planejamento estratégico é uma ferramenta de controle para se alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2010), assim sendo, o planejamento estratégico é um documento que possui a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho da empresa (CERTO; PETER, 1993). Fernandes e Berton (2005, p. 11), explicam que “O planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.”

O planejamento estratégico não é um documento estático, mas sim, um instrumento dinâmico, pois nele consta quais são as decisões que foram previamente tomadas sobre o caminho a ser seguido pela organização no cumprimento de seus objetivos. Questiona-se então a eficiência do planejamento estratégico e sua aplicabilidade na área educacional. Fischmann e Almeida (2007) são claros ao apontar que é esse documento que auxilia na análise de quais são as oportunidades e ameaças e quais são os pontos fracos e fortes, viabilizando uma direção a ser seguida pela organização (FISCHMANN; ALMEIDA, 2007).

Luckesi (1996) faz uma observação pertinente sobre o não, ao afirmar que quando não se planeja não se sabe aonde se quer chegar. Gocco e Guttmann (2005) afirmam que muitas empresas, inclusive as grandes, somem do mercado por falta de planejamento.

Para que a escola desenvolva bem suas funções, e resulte na aprendizagem dos alunos, é fundamental que haja um planejamento condizente com o foco do que se deseja trabalhar, pois é através do mesmo que a escola obterá resultados, avaliações que promovam a compreensão e o nível de desenvolvimento, para um processo significativo (SANTOS; PERIN, 2013). Esse processo tem como base o Projeto Político Pedagógico, que de acordo com Dalmás (1994), sempre que se buscam determinados fins, relacionam-se alguns meios necessários para atingi-los. Dessa forma, planejar é organizar ações a fim de que sejam aplicadas e seus resultados apresentem eficiência, no local e com quem se age.

De acordo com Chiavenato (1994, p.55), O planejamento estratégico aplicado com sucesso na área empresarial, pode ser adaptado pelas escolas, sendo então chamado de planejamento estratégico escolar (MATIAS-PEREIRA, 2012). Ambas, escola e empresa dividem a mesma missão, que é a de atender as necessidades das pessoas utilizando-se de recursos e tecnologias que aperfeiçoem seus serviços (MEZOMO, 1997, p. 146).

O primeiro passo a ser realizado por qualquer instituição escolar, com o objetivo de direcionar ao trabalho organizacional, é a construção do projeto político pedagógico que norteia as ações da escola (VEIGA, 2010). O planejamento de ações educativas, articula as metas aos objetivos, os fundamentos, os conteúdos e as estratégias metodológicas, considerando os contextos comunitário e escolar, as condições e o ambiente educacional, os sujeitos envolvidos, a qualidade, a habilidade e a experiência dos educadores o processo de avaliação e acompanhamento (SILVA; ZENAIDE, s/d). Conceitos como: missão, visão e valores são básicos para a construção do planejamento, já que contribuirá para a construção do projeto político (GANDIN, 2001).

Os artigos 12, 13, 14 e 15 da lei 9.394/96 dão diretrizes para as escolas definirem um projeto pedagógico com o objetivo de estabelecerem sua identidade. O artigo 12, inciso I, estabelece que as escolas devem elaborar uma proposta pedagógica. Esse projeto, segundo Veiga (2007, p. 12 -14), “vai além de um simples agrupamento de planos”. O projeto político pedagógico não é algo que é feito/construído e depois deixado “arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas” o projeto político pedagógico é um documento que é construído e revisitado constantemente, pois ele visa à organização constante do trabalho da instituição escolar. O projeto político pedagógico “é o plano global da instituição” usado para mudar e intervir na realidade escolar (VASCONCELOS, 2007, p. 169).

Para que aconteça a construção do projeto político pedagógico, se faz necessária uma reflexão sobre o propósito da existência da escola, tanto no nível social como no nível de atribuição de cada componente da escola (VEIGA, 2010). Marques (1990, p. 22) faz uma reflexão sobre o projeto político pedagógico ao dizer que é tarefa da escola “construir, executar e avaliar” esse projeto. Nesse contexto, a elaboração conjunta do planejamento estratégico pode viabilizar a identificação dos pontos fortes e dos pontos que precisam ser melhorados, organizando de forma sistemática e funcional os objetivos e metas da instituição.

Uma escola de qualidade estabelece e traça suas metas para que sejam alcançadas satisfatoriamente, mas qualidade vai além disso, pois a qualidade implica criticar conscientemente e agir efetivamente, ou seja, a escola deve “saber e mudar” (DEMO, 1994, p. 19). Sendo assim, o projeto busca um sentido a ser seguido, com a participação do coletivo que se compromete a atingir o que foi proposto (VEIGA, 2010). É importante garantir que o planejamento não fique apenas no papel, mas que parta para o concreto (VEIGA, 1991). Lück (2000), elenca oito pontos necessários para a criação de um planejamento. São eles: (1) compreender a realidade da sociedade onde a escola está inserida para poder atender a essa realidade da melhor forma possível, nesse contexto é preciso compreender a realidade do aluno para tornar a educação mais significativa; (2) A escola precisa antecipar algumas implicações futuras que poderão repercutir a curto, médio e longo prazo, para que se ofereça melhores aspectos; (3) É importante explorar novas alternativas de ação, sendo necessário visualizar resultados mais amplos e consistentes, que promovam, de fato, uma transformação; (4) é essencial ter a percepção de inovações que sejam capazes de transformar a realidade; (5) Ter bem definido o seu referencial; (6) Ter uma visão mais profunda e ativa da situação presente, com vista ao futuro; (7) tratar de maneira clara e direta as questões da escola, ou seja, ter uma linha de ação bem definida para se alcançar o objetivo final e; (8) realizar um constante monitoramento (avaliação) das práticas com vista na obtenção de resultados. Um ponto importante mencionado por Neves e Correia (2009) é a análise das limitações da empresa, ou seja, a escola deve ter em vista quais são seus pontos fracos, que limitam as forças da instituição.

O processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser desenvolvido de forma interativa e participativa, de maneira a envolver os participantes, desde a identificação do problema, passando pelo diagnóstico situacional-estratégico, para concluir com o documento final estabelecendo a missão, o objetivo, as políticas e as diretrizes, bem como as estratégias de ação. (OLIVEIRA, 1999).

Essa participação e coletiva proposta no planejamento estratégico empresarial são fundamentais no planejamento educacional. Lück (2000) sintetiza o planejamento escolar

ao falar do planejamento participativo, cujo foco está no processo, que diz respeito ao pessoal da escola, a comunidade, ao que se tem para oferecer para a comunidade etc. Diferente do planejamento estratégico comum, que foca apenas nos resultados. Sendo assim, o planejamento estratégico deve seguir duas etapas. A primeira etapa diz respeito a compreensão do ambiente, tanto interno como externo da escola. E na segunda etapa há o aprofundamento da realidade escolar, levando a construção das diretrizes organizacionais, que são os elementos que transmitem o significado de tudo o que a escola viera fazer. Sem as diretrizes (visão, missão e valores) o planejamento tem apenas caráter operacional, preocupado apenas com o resultado.

DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

O primeiro passo a ser seguido ao iniciar a formação do planejamento estratégico é a elaboração das diretrizes organizacionais (CARVALHO; SANTOS, 2016). São elas que proporcionam embasamento para as práticas da escola, dando a ela uma direção a ser seguida que tem início com as normativas estabelecidas como: missão, visão e valores (TAVARES, 2005). Para Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação”.

MISSÃO

O propósito do desenvolvimento da missão deve promover entendimento e clareza para com os membros da organização com o auxílio da visão, ou seja, um seguimento em continuidade à aceção da missão e os valores essenciais da organização que devem ser mantidos (SENGE, 1990, p. 208). Oliveira (2009) descreve a missão como sendo um sistema de valores e as crenças da instituição, visando à atuação da escola. A missão deve ser o ponto de partida, pois, segundo Maximiano (2011), ela é a responsável em motivar os possíveis clientes a investirem seu dinheiro em troca do produto oferecido. A missão deve, então, responder as seguintes perguntas:

Para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade? (Ibid, p. 64).

A missão define o propósito, o alvo de uma instituição, guiando o objetivo rumo à realização. Atribuindo e mantendo seus valores e suas intensões, conferindo identidade

e exclusividade para a instituição, todos que trabalham para o funcionamento da mesma devem compreender, conhecer e viver o compromisso com essa missão (HAMPTON, 1990).

VISÃO

A visão oferece metas e perspectivas para o desenvolvimento futuro, com anseio realista como também ambicioso o que a define é as respostas em relação ao 'o que queremos ser'. Deve incitar o benefício e ser flexível, motivadora, inspiradora, verificável e clara (PINTO, 2007, p.60). Assim, com o objetivo de orientar favoravelmente as pessoas, proporcionando certos espaços de liberdade para tomarem suas iniciativas Prahdlar e Hamel (cit. in António, 2006, p. 53). Segundo Oliveira (2007) a visão é considerada como sendo o limite das possibilidades existentes em um determinado período de tempo, ou seja, a visão representa aos anseios da escola sobre o futuro próximo. Já Tavares (2005) a define como sendo aquilo que permite a concentração de forças para se alcançar o objetivo esperado. Anjos (2017) acrescenta que para que a visão possa ser construída é necessário identificar os pontos que darão a instituição a capacidade de se alcançar o que se deseja. Esses pontos permitirão que a empresa se destaque. A visão deve ser inspiradora, de acordo com Pinto (2007), e desafiar as pessoas a desempenhar a missão.

VALORES

Ao falar sobre a importância dos valores, Machado (2009, p. 32) expõe que “os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade”. Oliveira (2009) define os valores como um conjunto das crenças fundamentais da empresa em questão, fornecendo o alicerce para as decisões. Sendo assim, os valores estão intrínsecos nas pessoas, por isso é necessário definir valores comuns para evitar tomadas de decisões equivocadas.

Quando os valores da empresa não são devidamente apresentados algumas deficiências podem ser causadas. Como apresentam Oliveira e Tamayo (2004), aconteceriam inúmeras discordâncias quanto à valorização da competência, a manutenção do respeito às regras institucionais, sobre a forma de gerir a escola, em relação ao bem-estar dos funcionários, das práticas, da valorização da organização diante da comunidade, e sobre a forma da escola se relacionar com o ambiente externo, ou melhor, com sua comunidade (MIGUEL E TEIXEIRA, 2009).

De acordo com Oliveira (1997) O valor deve ser de forma indiscutida e respeitada, A noção de valor, deste modo, vai desde a aceitação de um conteúdo preciso que concretiza

princípios de ação, como “dignidade humana”, “respeito pela liberdade”, “honestidade” ou “virtude”. Pinto (2007, p. 58) menciona que os valores “são princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores.” Tornam-se um facilitador para que haja a participação das pessoas nos demais passos das diretrizes, ou seja, no desenvolvimento da Missão e da Visão. Os valores são refletidos no comprometimento das relações entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. Ao se reconhecer os valores de uma organização é possível prever como se dá o funcionamento da instituição e o comprometimento da mesma Machado (2009). São, portanto, a identidade e os valores da organização que são indispensáveis para definir um projeto estratégico completo e coerente: para responder à questão “onde queremos e podemos ir?”, é preciso saber onde se está e de onde se veio (GODET, 1993, p. 232).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados, percebe-se que para a escola alcançar seu objetivo de garantir uma educação de qualidade visando à formação de cidadãos com uma abrangente visão de mundo, que saibam desempenhar suas habilidades e que sejam éticos, ela precisa pensar, primeiramente, em como será o caminho a ser percorrido até o objetivo final. Para tal, se faz necessário a utilização do planejamento estratégico. As empresas, assim como as escolas possuem objetivos e para alcançá-los, elas planejam suas atividades com base em seus pontos fortes e fracos. Isso viabiliza a percepção de qual caminho seguir. É o planejamento que auxilia no monitoramento e avaliação do desempenho da empresa levando em conta quem é o público-alvo, quem é a empresa em questão, quais são suas fraquezas e potencialidades. Esse mesmo planejamento pode ser adaptado pelas escolas. Sendo que esse deve ser o primeiro passo a ser tomado pela mesma antes de iniciar suas atividades.

Como já previsto pela LDB, as escolas devem adotar o Projeto Político Pedagógico, que é o planejamento estratégico escolar no Brasil. Sua construção se dá de forma coletiva, objetivando melhor atender as demandas da sociedade. O seu foco está no processo, ou melhor, no que a escola tem a oferecer, diferente do planejamento comum, que visa apenas o resultado. Para fazer o planejamento escolar deve ser levado em consideração o ambiente interno e externo da instituição e a realidade escolar com base em suas diretrizes, que servem para conduzir a instituição em direção a concretização dos seus objetivos e metas. As diretrizes organizacionais servem como norteadores para o trabalho educacional. Eles são: a missão, a visão e os valores.

A missão da escola é construída a partir do questionamento: “onde estamos?” e “o que somos?”, ou seja, a missão está relacionada com a identidade, seu estado atual e seus sonhos frente ao futuro. Nesse momento deve-se identificar quais são os bens e serviços que ela irá oferecer, ou melhor, qual o diferencial da escola em relação as outras. A missão define o propósito da escola dando a ela identidade.

A visão diz respeito a seguinte indagação: “onde queremos chegar?”. Ela se reporta para o futuro olhando suas capacidades, talentos e oportunidades para alcançarem o objetivo final. A escola deve ter em vista suas forças e fraquezas para traçar sua meta final e prospectar para a sua materialização. Ela tem de ver suas ferramentas e como pode usá-las para atingir seu objetivo. A visão deve motivar as pessoas a cumprirem a missão.

Por fim, vêm os valores. Eles se referem à pergunta: “como vamos fazer?”, ou melhor, como a instituição trabalhará para levar “quem são” até o “onde querem chegar”. Essa parte tem que ver com a execução do trabalho. A escola precisa definir muito bem esse ponto para que toda a equipe trabalhe com o mesmo empenho e pensamento. Os valores éticos devem ser traçados e estipulados para que todos os indivíduos procedam de forma semelhante. Os valores representam as crenças da instituição. Ela permite a participação do pessoal envolvido na educação na execução das diretrizes, pois ela deixa clara qual é a identidade da organização.

Se a escola não tiver esses três elementos definidas, facilmente se perderá de vista uma educação de qualidade. Para se alcançar os objetivos é preciso planejar e pensar não só em onde a escola quer chegar, mas em como a mesma está no momento, com quais ferramentas vai trabalhar e como vai usar essas ferramentas. O objetivo da escola só será alcançado quando a instituição focar não só no fim, mas no processo, se planejando e norteando suas ações.

Quando a escola se utiliza do planejamento estratégico, garante com mais precisão sua qualidade, desenvolvendo habilidades para situar os alunos em suas responsabilidades e deveres como cidadãos, utilizando a ferramenta de estratégias, e compreendendo a finalidade do documento (DALMÁS 1994).

REFERÊNCIAS

ANJOS, M. **A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados**. São Paulo, SP, setembro de 2017.

ANTÓNIO, N. S. **Estratégia organizacional - Do posicionamento ao movimento**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2006.

- CARVALHO, E. da N.; SANTOS R. M. G. dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista FOCO**. V.9, nº1. Jan./jul. 2016.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHARLOT, B. **Fala mestre**. In: NOVA ESCOLA, nº 196, p.15- 18, outubro, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CURY, A. J. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DALMÁS, Â. **Planejamento Participativo na Escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas, Papyrus, 1994.
- FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GANDIN, D. **A Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção da realidade**. Currículo sem fronteiras, v.1, n.1, p. 81-95, Jan./Jun. 2001.
- GOCCO, L.; GUTTMAN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- INEP-MEC. **Indicadores da Qualidade na Educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.
- GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica. Da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.
- HAMPTON, D. R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.
- LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora?: novas exigências educacionais e profissão docente**. São Paulo: Cortez, 1998.
- LUCKESI, C. C. **Avaliação da Aprendizagem Escolar**. São Paulo: Cortez, 1996.
- LUCKESI, C. C. **Filosofia da Educação**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, 2000.

MACHADO, D. S. Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 19 de dez. de 2022.

MARQUES, M. O. Projeto pedagógico: A marca da escola. In: **Revista Educação e Contexto**. Projeto pedagógico e identidade da escola n. 2 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade total na escola**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, Jan./Mar. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 19 de dez. de 2022.

NEVES, S. R. M. M. DAS; CORREIA, J. M. **Plano estratégico para uma escola e.b. 2,3**: Estudo de Caso, 2009.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo. V.39, n.2, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, praticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, F. **Balanced Scorecard**: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, M. S. M.; ZENAIDE, M. de N. T. **Plano de Ação em Educação em e para Direitos Humanos na Educação Básica, s.d**. Disponível em: . Acesso em: 15 jan. 2022.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005

VASCONCELOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 17. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 2007.