



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

SHIRLENE PRUDENCIO RIBEIRO PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO
ESCOLAR E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ACADÊMICO: Um Estudo
de Caso na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, Santa Rita/PB**

JOÃO PESSOA-PB

2025

SHIRLENE PRUDENCIO RIBEIRO PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO
ESCOLAR E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ACADÊMICO: Um Estudo
de Caso na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, Santa Rita/PB**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Linha: Inovação em Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

JOÃO PESSOA-PB

2025

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

P436i Pereira, Shirlene Prudencio Ribeiro.
A influência do planejamento estratégico na gestão
escolar e seu impacto no desempenho acadêmico : um
estudo de caso na Escola Municipal Severino Bezerra
Cabral, Santa Rita/PB / Shirlene Prudencio Ribeiro
Pereira. - João Pessoa, 2025.
153 f. : il.

Orientação: Carlo Gabriel Porto Bellini.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Gestão escolar - Planejamento estratégico. 2.
Desempenho acadêmico. 3. Educação pública. 4.
Indicadores de desempenho. I. Bellini, Carlo Gabriel
Porto. II. Título.

UFPB/BC

CDU 37.07 (043)

Elaborado por ANNA REGINA DA SILVA RIBEIRO - CRB-15/24



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA
Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira, ALUNA DO CURSO DO PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-
CCSA/UFPB.

No dia 31 do mês de julho do ano de 2025, às 14:30, na plataforma Google Meet, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final de Mestrado de **Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira**, matrícula **20231001495**, intitulada **"A Influência do Planejamento Estratégico na Gestão Escolar e Seu Impacto no Desempenho Acadêmico: Um Estudo de Caso na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, Santa Rita/PB"**. Estavam presentes, para composição da Banca Examinadora, os professores Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini, UFPB, Presidente/Orientador; Dr. Roberto Vilmar Satur, UFPB, Examinador Interno; e Dr. Alandey Severo Leite da Silva, UFPB, Examinador Externo. O Presidente declarou aberta a sessão, apresentou a Banca aos presentes e passou a palavra à Mestranda para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após a exposição oral, o Presidente passou a palavra aos Examinadores para que procedessem às arguições pertinentes e fizessem perguntas à Mestranda. Na sequência, o Presidente suspendeu a sessão pública para a Banca se reunir privadamente e deliberar sobre o Trabalho. Após a deliberação, emitiu-se o seguinte parecer, que o Presidente comunicou publicamente à Mestranda no retorno de todos à sala virtual:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado



A Banca adicionou os seguintes comentários, que deverão ser abordados pela Mestranda na elaboração da versão final de sua Dissertação de Mestrado:

A aluna deverá atender as recomendações feitas pelos examinadores para maior consistência do estudo, notadamente justificando com clareza o uso dos diversos elementos estruturais da pesquisa (conceitos, modelos teóricos, referencial bibliográfico e dados da pesquisa que sustentam, objetivamente, as conclusões).

Na continuidade, o Presidente agradeceu a participação de todos e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa de Pós-Graduação de Gestão em Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora e pela Mestranda, em testemunho de fé.

Documento assinado digitalmente
gov.br
CARLO GABRIEL PORTO BELLINI
Data: 08/08/2025 07:17:44-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br
ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA
Data: 08/08/2025 15:43:29-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini
Presidente/Orientador

Dr. Alandey Severo Leite da Silva
Examinador Externo

Documento assinado digitalmente
gov.br
ROBERTO VILMAR SATUR
Data: 08/08/2025 07:36:16-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br
SHIRLENE PRUDENCIO RIBEIRO PEREIRA
Data: 09/08/2025 10:19:35-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Dr. Roberto Vilmar Satur
Examinador Interno

Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira
Mestranda

Documento assinado digitalmente
gov.br
JUNIELLE MENEZES FRANÇA
Data: 07/10/2025 10:24:09-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Junielle Menezes França
Técnica Administrativa

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
	-Reitoria Endereço: Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária Cep: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil) Site:
Dirigentes Reitoria e Pró-Reitorias	Reitoria Reitor: Profa. Dra. Terezinha Domiciano Dantas Martins Vice-Reitora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) Pró-Reitor: Prof. Dr. Evandro Leite de Souza
Dirigentes Centros, Curso e do Conveniado	Centro de Educação (CE) Diretora: Profa. Dra. Adriana Valeria Santos Diniz Vice-Diretor: Prof. Dr. Valter Ferreira Rodrigues Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Diretor: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado Vice-Diretor: Prof. Dr. Magno Vamberto Batista da Silva Curso de Mestrado Profissional no Programa de Pós-graduação em Gestão das Organizações Aprendentes (PPGOA) Coordenador(a): Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araujo Vice Coordenadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira Coordenação do convênio de SANTA RITA-PB com MPGOA Coordenadora: Profa. Dra. Patrícia Maria da Silva Vice Coordenadora: Profa. Dra. Julianne Teixeira e Silva.
Trabalho Final do Curso	Título: A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ACADÊMICO: Um Estudo de Caso na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, Santa Rita/PB Natureza do trabalho final: Dissertação e produto
Execução	Orientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini Aluna: Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira Previsão de Início da Elaboração do Trabalho Final: 31/10/2024. Término do Trabalho final: Previsão de Defesa em banca: 31/07/2025 Previsão de Entrega final repositório em: agosto de 2025.

“Se eu tivesse de reduzir toda a psicologia educacional a um único princípio, diria isto: o fator singular mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aprendiz já conhece. Descubra o que ele sabe e baseie nisso os seus ensinamentos.”

David Ausubel

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, expresso minha gratidão a Deus, por ter-me concedido força, saúde e muita sabedoria ao longo desta trajetória. Sua presença foi a minha maior fonte de inspiração diante de tantos desafios.

Gratidão a minha família, cujo apoio foi fundamental para o meu progresso. Ao meu esposo, que esteve todos os momentos ao meu lado e mesmo quando eu pensava em desistir, ele dizia “Pare com isso, você está quase terminando”. Aos meus filhos, Vitor e Vitória, os amores de minha vida. Eles são minha maior riqueza. A todos os amigos e amigas, que estavam na torcida por mim, o meu muito obrigado!

Registro meus agradecimentos ao meu Orientador Drº Carlo Gabriel Porto Bellini, cujo acompanhamento atencioso e orientações precisas foram indispensáveis para a conclusão deste trabalho. Aos membros da banca, pelas considerações que fizeram na minha qualificação, pois foram essenciais para que eu pudesse ter um outro olhar na minha pesquisa. Manifesto, ainda, minha especial consideração à Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral, que gentilmente se tornou o lócus de minha pesquisa, possibilitando a concretização deste estudo.

Agradeço, de forma igualmente significativa, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes (PPGOA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e à Secretaria de Educação de Santa Rita/PB pelo apoio fundamental. Também não poderia deixar de expressar minha gratidão às turmas 13 e 14, que compartilharam comigo todos os momentos de aprendizado, contribuindo significativamente para esta jornada.

Reconheço, com humildade, que essa caminhada foi repleta de desafios, mas graças à colaboração e ao suporte de todos os que caminharam ao meu lado, foi possível superá-los e alcançar os objetivos propostos. A cada um, meu mais sincero e eterno agradecimento.

RESUMO

O objeto de estudo desta pesquisa foi o de pesquisar a influência do planejamento estratégico na gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico. A investigação partiu das problemáticas enfrentadas por instituições públicas de ensino básico, com muitas delas sofrendo infraestrutura precária, escassez de recursos materiais e humanos e baixo desempenho dos alunos, dificultando a consolidação de um ambiente escolar voltado para resultados educacionais mais efetivos. Diante desse cenário, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o planejamento estratégico na gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral influencia o desempenho acadêmico? A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a influência do planejamento estratégico implementado pela gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, em Santa Rita/PB, sobre o desempenho acadêmico dos estudantes. A metodologia adotada foi de abordagem mista, com natureza exploratória e prescritiva, combinando análise de dados quantitativos e qualitativos. Os dados foram coletados por meio de análise documental (relatórios institucionais, registros financeiros, atas de reuniões e relatórios de desempenho acadêmico) e tratados com estatística descritiva. Para os dados qualitativos, aplicou-se a técnica de codificação, identificando padrões e correlações que contribuíram para o aprimoramento da gestão escolar. A análise foi estruturada com base na metodologia 5W2H. Como resultado, constatou-se que o planejamento estratégico contribuiu para a organização das ações escolares, para o engajamento da equipe e para a melhoria dos resultados acadêmicos. A adoção de indicadores de desempenho tornou o processo de avaliação mais objetivo e direcionado, favorecendo a tomada de decisões mais assertivas na gestão educacional. Como produto, foi elaborado um "Manual de Planejamento Estratégico Escolar", voltado especificamente para a Escola Municipal Severino Bezerra Cabral. O material serve como guia prático para a implementação e o monitoramento de estratégias educacionais, com vistas à replicação da experiência em outras instituições do município de Santa Rita/PB.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Escolar, Desempenho Acadêmico, Educação Pública, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

The object of study of this research is the influence of strategic planning on school management and its impact on academic performance. The investigation started from the problems faced by public educational institutions, such as poor infrastructure, lack of material and human resources and low student performance, which hinder the consolidation of a school environment focused on more effective educational results. Given this scenario, the following research problem was formulated: How does strategic planning in the school management of the Severino Bezerra Cabral Municipal School influence academic performance? The general objective of this research was to analyze the influence of the strategic planning implemented by the school management of the Severino Bezerra Cabral Municipal School, in Santa Rita/PB, on the academic performance of students. The methodology adopted was a mixed approach, with an exploratory and prescriptive nature, combining analysis of quantitative and qualitative data. Data were collected through documentary analysis (institutional reports, financial records, meeting minutes and academic performance reports) and treated with descriptive statistics. For qualitative data, the coding technique was applied, identifying patterns and correlations that contributed to the improvement of school management. The analysis was structured based on the 5W2H methodology. As a result, it was found that strategic planning contributed to the organization of school actions, to the engagement of the team and to the improvement of academic results. The adoption of performance indicators made the evaluation process more objective and targeted, favoring more assertive decision-making in educational management. As a final product, a "Strategic School Planning Manual" was prepared, specifically aimed at the Severino Bezerra Cabral Municipal School. The material serves as a practical guide for the implementation and monitoring of educational strategies, with a view to replicating the experience in other institutions in the municipality of Santa Rita/PB.

Keywords: Strategic Planning, School Management, Academic Performance, Public Education, Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Fachada da EM Severino Bezerra Cabra.....	55
Figura 2: Cantinho da Leitura	70
Figura 3: Atividades Pedagógicas direcionadas, de acordo com os objetivos da aula	75
Figura 4: Práticas lúdicas e literárias no cotidiano escolar 2º anos	77
Figura 5: Trilha da leitura	78
Figura 6: Avaliação realizada por meio da observação direta	81
Figura 7: Leitura individual com microfone	84
Figura 8: Cantinho da leitura	88
Figura 9: Cantinho da leitura	88
Figura 10: Cantinho da leitura	88
Figura 11: Avaliação diagnóstica realizada com os alunos	90
Figura 12: Oficinas Pedagógicas	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultado do IDEB	50
Quadro 2: Ações planejadas á luz do método 5W2H	58
Quadro 3: Aplicabilidade do planejamento estratégico	66
Quadro 4: Detalhamento das ações pedagógicas desenvolvidas 1º ano ..	72
Quadro 5: Ações pedagógicas referente ao 2º ano	75
Quadro 6: Ações pedagógicas referente ao 3º ano	79
Quadro 7: Ações pedagógicas referente ao 4º ano	83
Quadro 8: Ações pedagógicas referente ao 5º ano	86
Quadro 9: Indicadores de desempenho escolar (2022–2024) – Escola Municipal Severino Bezerra Cabral	93
Quadro 10: IDEB da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral 2019-2023	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTOS DA APRENDIZAGEM: BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR	21
2.1 Aprendizagem personalizada e diferenciada	23
2.2 Aprendizagem Social e Emocional	26
2.3 Ambientes de aprendizagem inclusivos e personalização do ensino no planejamento escolar	30
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR	33
3.1 Conceitos e definições	36
3.1.1 Importância e benefícios	41
3.2 Elaboração do Planejamento Estratégico Escolar	42
3.2.1 Diagnóstico Institucional: Um Passo Essencial	43
3.2.2 Formulação do Planejamento Estratégico	43
4 GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DIALÓGICA	45
4.1 Desempenho escolar	48
4.2 Índice de diagnóstico da situação da Educação Básica (IDEB) do município de Santa Rita nos anos iniciais	51
5 METODOLOGIA	54
5.1 Abordagem e tipo de estudo	54
5.2 Técnica de coleta de dados	56
5.3 Lócus da pesquisa	56
5.4 Agentes da pesquisa	58
5.5 Recorte da amostra	59
5.6 Procedimentos para a elaboração da pesquisa	59
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
6.1 Planejamento estratégico implementado na escola	63
6.1.1 Aplicabilidade do planejamento estratégico	63
6.2 INDICADORES DE DESEMPENHO ESCOLAR	94
6.2.1 Análise crítica dos indicadores de desempenho da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral	94

6.2.2 IDEB da escola.....	100
7 DOS RESULTADOS À ELABORAÇÃO DO PRODUTO.....	112
7.1 Ferramentas Digitais Utilizadas na Elaboração do Guia.....	113
7.2 Seções do guia prático da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral...113	
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A: GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	130

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário educacional cada vez mais dinâmico e desafiador, as escolas enfrentam a responsabilidade de garantir um ensino de qualidade e o desenvolvimento integral dos alunos. Fatores como a diversidade de perfis estudantis, dificuldades de aprendizagem e a necessidade de inovar nas metodologias pedagógicas exigem uma gestão escolar eficiente e focada em resultados.

Nesse contexto, é essencial que as instituições adotem práticas que permitam não apenas a superação dos desafios, mas também a criação de um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento de toda a comunidade escolar. Uma dessas práticas fundamentais é o planejamento estratégico. Uma dessas práticas fundamentais é o planejamento estratégico. Nesse sentido, em um estudo realizado por Priyambodo e Hasanah (2021), na Indonésia, intitulado “Planejamento Estratégico na Melhoria da Qualidade da Educação”, diz-se que a educação desempenha papel essencial no desenvolvimento humano e nacional e que apesar dos esforços governamentais em áreas como currículo, formação docente e infraestrutura, a qualidade educacional permanece baixa, sobretudo no ensino básico. Um dos principais fatores que contribuem para essa dificuldade é a baixa implementação do planejamento estratégico nas escolas, o que dificulta a integração eficaz entre governo, escola e comunidade na melhoria da educação.

Na visão de Lubis (2008) o planejamento estratégico é visto como o processo de tomada de decisão em que a instituição define quais programas ou ações irá priorizar e como alocar os recursos disponíveis (financeiros, humanos e materiais). Sendo assim, fica claro que o planejamento estratégico compreende em escolher quais ações, projetos ou programas a organização vai executar e definir de que maneira os recursos humanos, materiais e financeiros serão utilizados. Além disso, mostra que o objetivo principal é preparar a organização para o futuro, buscando ampliar as oportunidades de sucesso e, ao mesmo tempo, minimizar os possíveis problemas ou riscos que possam surgir.

Esse planejamento compreende escolher quais ações, projetos ou programas a organização vai executar e definir de que maneira os recursos humanos, materiais e financeiros serão utilizados. Além disso, mostra que o objetivo principal é preparar a organização para o futuro, buscando ampliar as oportunidades de sucesso e, ao mesmo tempo, minimizar os possíveis problemas ou riscos que possam surgir.

De acordo com esse pensamento, Kerzner (2001), complementa afirmando que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite administrar as condições atuais da organização e projetar seu futuro, servindo como guia para períodos de cinco a dez anos. É uma abordagem sistemática que as organizações utilizam para definir sua direção futura e alcançar seus objetivos de maneira eficaz. Ele também inclui a definição de indicadores de desempenho para monitorar o progresso e realizar ajustes conforme necessário. Ao proporcionar uma visão clara e compartilhada, esse tipo de planejamento promove a coesão e o engajamento de todos os membros da organização, garantindo que todos trabalhem em harmonia para atingir os objetivos estabelecidos. Por fim, para Mintzberg (1994) o planejamento é visto como um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formulado e aprovado em um único momento, enquanto a estratégia envolve a inter-relação entre decisões na organização, caracterizando um processo dinâmico e complexo baseado em objetivos e desafios estabelecidos. Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser vista como um plano de ação deliberado e formalizado ou como um padrão de ações observadas ao longo do tempo.

Nas escolas, a adoção dessa abordagem permite a preparação dos professores para períodos letivos e semestres, além de integrar tópicos no planejamento que capacitam as instituições educacionais para um futuro sustentável. Esse processo envolve a participação ativa dos principais agentes, como professores, alunos e demais colaboradores, garantindo que a abordagem seja adequada e eficaz.

O planejamento estratégico (PE) tem se consolidado como uma ferramenta essencial para a gestão eficaz de organizações em diversos setores, e sua aplicação no contexto escolar pode ser decisiva para a melhoria da qualidade educacional e do desempenho dos alunos. A gestão escolar

enfrenta desafios complexos que vão além das práticas pedagógicas tradicionais, exigindo uma abordagem estratégica para promover a eficácia e a melhoria contínua das instituições educacionais.

Na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral (EMSBC), como em muitas instituições educacionais, os desafios enfrentados na maioria das vezes afetam a qualidade do ensino e o desempenho acadêmico dos seus alunos. Entre esses desafios, destacam-se a infraestrutura precária e a escassez de recursos materiais e humanos. A falta de recursos adequados compromete a eficácia do processo educativo, limitando as oportunidades de aprendizado e o desenvolvimento pleno dos alunos. Nesse contexto, o planejamento estratégico se apresenta como uma solução promissora para enfrentar esses desafios, proporcionando uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

O sucesso das organizações envolve uma série de atividades que requerem o estabelecimento de metas de curto prazo e objetivos de longo prazo. Nesse contexto, o foco está no planejamento não apenas como um processo genérico, mas sim como um processo estratégico meticulosamente elaborado e implementado. Essas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo gestor da organização (Texeira; Alonso, 2014).

Kotler e Armstrong (2007) consideram o planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de um alinhamento entre os objetivos da organização, suas potencialidades e as mudanças diante das oportunidades do mercado. Já Bower (1966) vê o planejamento estratégico como um ajustamento da organização ao seu ambiente, abordando problemas básicos e aproveitando oportunidades.

No contexto escolar, o planejamento estratégico envolve a definição de objetivos de longo prazo, análise do ambiente interno e externo da organização e desenvolvimento de estratégias para alcançar esses objetivos. Na EMSBC, a implementação do planejamento estratégico visa transformar a gestão escolar e o desempenho escolar dos alunos, otimizando o uso dos recursos e promovendo uma abordagem mais estruturada e eficaz para o enfrentamento de desafios.

Esse contexto que revela as problemáticas desta pesquisa, onde se

constata que o cenário educacional é cada vez mais desafiador, marcado pela diversidade de perfis estudantis, dificuldades de aprendizagem, escassez de recursos e necessidade de inovação pedagógica, evidencia a importância de estratégias que contribuam para a superação desses entraves. Nesse sentido, o planejamento estratégico tem se consolidado como uma ferramenta para promover uma gestão escolar mais eficiente e orientada para resultados. Na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, esse instrumento se apresenta como uma alternativa para enfrentar os obstáculos estruturais e qualificar o processo de ensino-aprendizagem. Diante disso, a pergunta central que orienta esta pesquisa é: **De que maneira o planejamento estratégico na gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral influenciou o desempenho acadêmico?**

Para isso, buscou-se como objetivo geral analisar a influência do planejamento estratégico implementado pela gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, em Santa Rita/PB, sobre o desempenho acadêmico dos estudantes. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar os principais elementos do planejamento estratégico adotado;
- avaliar a possibilidade de uso de ferramentas de gestão estratégica como a 5W2H;
- verificar a evolução dos indicadores acadêmicos nos últimos anos;
- analisar as percepções da equipe escolar sobre os impactos da gestão estratégica; e
- propor diretrizes replicáveis para outras instituições educacionais.

A relevância deste estudo consiste em fortalecer as práticas de gestão escolar e promover o desempenho acadêmico dos alunos. A partir da implementação de um modelo estratégico adaptado à realidade da EMSBC, pretende-se criar um modelo replicável para outras instituições de Santa Rita/PB, fomentando a qualidade educacional no município. Com base na trajetória da gestão escolar na EMSBC, que se caracteriza pela busca contínua de inovações e melhoria da qualidade educacional, a pesquisa propôs um

modelo dinâmico e contínuo de planejamento estratégico.

O tema desta pesquisa dialoga diretamente com aspectos fundamentais do processo educacional, como a aprendizagem, seus diversos tipos e o desempenho escolar dos alunos. Compreender como se dá a aprendizagem, seja ela significativa, mecânica ou colaborativa, é essencial para orientar decisões estratégicas que realmente impactem a prática pedagógica. Assim, ao integrar o planejamento estratégico à gestão escolar, cria-se um ambiente propício ao desenvolvimento de estratégias didáticas mais eficazes, alinhadas às necessidades reais dos estudantes e aos objetivos institucionais.

Por fim, esta pesquisa encontra-se estruturada em oito seções, garantindo uma apresentação coerente e articulada dos conteúdos que compõem o percurso investigativo e reflexivo do estudo.

Nesta primeira seção, apresentou-se o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida, delimitando com clareza o problema investigado, bem como os objetivos que nortearam o estudo, tanto em sua dimensão geral quanto em seus desdobramentos específicos. Além disso, expõe a justificativa que fundamenta a escolha do tema e destaca a relevância da investigação para o campo educacional. Nessa mesma seção, descreve-se a metodologia adotada ao longo da pesquisa, evidenciando os procedimentos técnicos e científicos utilizados. Por fim, é apresentado o produto educacional resultante deste trabalho, o Manual de Planejamento Estratégico Escolar, elaborado especialmente para atender às necessidades da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, situada no município de Santa Rita, no estado da Paraíba.

A segunda seção trata da importância dos **FUNDAMENTOS DA APRENDIZAGEM** como base para o planejamento estratégico na gestão escolar. Nela apresentou a ideia de que, entender como os estudantes aprendem, considerando seus conhecimentos prévios, contextos sociais e emocionais é essencial para planejar ações pedagógicas eficazes. A partir das teorias de Ausubel, Piaget, Vygotsky e Freire, o texto reforça que o ensino deve respeitar as singularidades dos alunos, promovendo aprendizagens significativas por meio de abordagens como a aprendizagem personalizada, diferenciada e socioemocional. Essa seção também destaca que ambientes escolares inclusivos e bem planejados favorecem o pertencimento, o

engajamento e o desenvolvimento integral dos estudantes, colocando o aluno no centro das decisões educativas.

A terceira seção aborda o **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR**, destacando sua importância como ferramenta fundamental para melhorar a qualidade da educação e otimizar a administração das instituições de ensino. Apresenta o planejamento como um processo organizado, colaborativo e contínuo, que envolve diagnóstico, definição de metas e estratégias, execução e controle. O foco está na análise do ambiente interno e externo (por meio da matriz SWOT), na participação da comunidade escolar e na definição de objetivos de longo prazo, como forma de alinhar as ações da escola às suas missões e valores. O texto reforça ainda os benefícios do planejamento estratégico, como maior eficiência, transparência e engajamento, além de preparar a escola para enfrentar desafios futuros.

A quarta seção, sobre **GESTÃO ESCOLAR SOB UMA PERSPECTIVA DIALÓGICA**, destaca a importância da participação de toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Também discute a relação entre gestão escolar e desempenho dos alunos, com destaque para os resultados do IDEB no município de Santa Rita/PB, que mostram avanços significativos na educação.

No desenvolvimento da quinta seção, sobre a **METODOLOGIA DA PESQUISA**, foram apresentados os caminhos metodológicos que orientaram a realização do estudo, contemplando a adoção de uma abordagem mista, a definição dos instrumentos de coleta e análise de dados, o tipo de pesquisa conduzida, além da caracterização do campo empírico e do público participante. Essa seção ainda explicitou os critérios utilizados para a análise das informações e a estrutura metodológica aplicada, destacando, entre os recursos adotados, a matriz 5W2H e a análise SWOT, ferramentas técnicas que permitiram aprofundar a compreensão da realidade escolar e subsidiar a elaboração do planejamento estratégico.

Na **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**, sexta seção, foram explorados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa na referida instituição. Esses resultados estão associados com condições e

dificuldades de trabalho, o impacto do planejamento estratégico na organização escolar e envolvimento da equipe e os efeitos no rendimento e desempenho escolar dos estudantes.

A sétima seção apresenta-se o produto educacional resultante deste trabalho, que é o **MANUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**, um guia prático e estruturado, que servirá como referência para orientar ações, alinhar a equipe escolar e garantir que os objetivos estratégicos da instituição sejam cumpridos.

Na última seção, foram feitas as **CONSIDERAÇÕES FINAIS**, reunindo os principais achados do estudo, ressaltando as contribuições do planejamento estratégico para a melhoria da gestão escolar e para o desempenho acadêmico dos estudantes. Além disso, apresentaram sugestões que possibilitam a replicação da experiência em outras instituições educacionais da rede pública municipal, contribuindo para o fortalecimento de práticas de gestão mais eficientes e participativas no âmbito escolar.

2 FUNDAMENTOS DA APRENDIZAGEM: BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR

Esta seção tem como objetivo analisar os fundamentos da aprendizagem, compreendidos como os princípios que explicam como os indivíduos aprendem, e demonstrar como esses fundamentos da aprendizagem podem nortear o planejamento estratégico na gestão escolar. A compreensão de como se aprende não pode ser alheia às decisões que uma escola toma ao traçar metas, definir prioridades e organizar suas ações pedagógicas. Isso significa reconhecer que o planejamento não deve se limitar a questões administrativas, mas estar articulado às necessidades de aprendizagem dos estudantes. A aprendizagem, nesse sentido, não é apenas o ponto de partida: é também o horizonte para o qual toda a ação educativa deve convergir. Planejar estrategicamente no ambiente educacional implica refletir sobre a missão educativa da escola, estabelecer metas com base em dados reais de desempenho, identificar necessidades dos estudantes e organizar os recursos e ações para atender a essas demandas. A teoria da aprendizagem significativa de David Ausubel (1968) oferece importante contribuição a essa discussão ao destacar que o novo conhecimento só é incorporado de forma consistente quando se anora em saberes previamente construídos pelo estudante. O autor afirma que:

A aprendizagem significativa ocorre quando uma nova informação se relaciona, de maneira não arbitrária e substantiva, com o que o aluno já sabe. Isso quer dizer que os novos conhecimentos são assimilados à estrutura cognitiva preexistente e, por meio desse processo, são compreendidos e retidos de forma mais duradoura" (Ausubel, 1968, p. 127).

Essa citação evidencia que a aprendizagem é um processo de expansão ou reestruturação da estrutura cognitiva ao incorporar novas ideias. Não se trata apenas da aquisição de conhecimentos isolados, mas de uma integração complexa desses conhecimentos à organização mental já existente no indivíduo. Essa estrutura cognitiva pode ser entendida como o conjunto de ideias e conceitos que o sujeito possui, bem como a forma como esses

conceitos se inter-relacionam.

Com base nessa perspectiva, o planejamento pedagógico da escola deve se afastar da simples transmissão linear de conteúdos e priorizar a construção de sentido e a conexão entre o que se ensina e o que o aluno já sabe e vivência. O papel do professor, nesse contexto, é o de mediador entre o saber sistematizado e os conhecimentos prévios dos estudantes, promovendo situações de aprendizagem que estimulem a reflexão, a busca por significados e a apropriação crítica dos conteúdos.

Jean Piaget (1976) também oferece uma base teórica para pensar a aprendizagem como um processo ativo, compreendendo que o conhecimento é fruto da interação entre o sujeito e o meio, sendo construído por meio de mecanismos de assimilação e acomodação, que conduzem à equilibração progressiva. Em suas palavras: "Conhecer é modificar, transformar o objeto e compreender o processo dessa transformação, é agir sobre ele e transformar a própria ação para compreendê-lo" (Piaget, 1976, p. 12).

No contexto brasileiro, estudos recentes mostram que a recepção das ideias de Piaget não ocorreu de forma linear, mas marcada por apropriações e releituras. Vasconcelos e Souza (2023) destacam que, desde a década de 1970, suas concepções sobre desenvolvimento e aprendizagem foram assimiladas em diálogo com demandas locais, sobretudo na formação de professores e nas práticas pedagógicas voltadas à escola básica. Mais do que uma mera importação, a teoria piagetiana foi reinterpretada a partir de necessidades sociais, culturais e educacionais brasileiras, permanecendo como um referencial importante, ainda que em constante debate com perspectivas contemporâneas.

Essa concepção de aprendizagem exige uma gestão que compreenda a complexidade do processo educativo e que proponha ações que respeitem o ritmo, o desenvolvimento e a autonomia dos estudantes. O planejamento precisa incluir espaços para experimentação, investigação e reflexão, permitindo que os alunos avancem em seus processos cognitivos.

Lev Vygotsky (1987), por sua vez, insere a aprendizagem no campo das relações sociais, destacando que o conhecimento é mediado pelas interações humanas, especialmente pelas trocas entre professor e aluno. Para ele, "o que

a criança consegue fazer hoje com ajuda, amanhã ela conseguirá fazer sozinha" (Vygotsky, 1987, p. 112). Esse conceito, que ficou conhecido como zona de desenvolvimento proximal, orienta a prática docente para a criação de intervenções pedagógicas que ampliem as possibilidades de aprendizagem do aluno, indo além do que ele conseguiria realizar isoladamente.

Dessa forma, o planejamento estratégico em uma escola pública não pode ignorar as condições em que se dá o processo de aprendizagem. É estar baseado em diagnósticos sobre o desempenho dos estudantes, nas condições de trabalho dos professores e nas necessidades formativas da equipe pedagógica. Assim, conhecer os fundamentos da aprendizagem é condição para que a gestão escolar tome decisões que tenham como horizonte o desenvolvimento integral dos estudantes.

Ao compreender um pouco sobre esses referenciais teóricos, a escola amplia sua capacidade de planejar ações mais coerentes em seus planejamentos. Dando continuidade às concepções sobre aprendizagem e à importância de compreendê-las para a organização do planejamento estratégico, abordaremos, no próximo tópico, a aprendizagem personalizada e a aprendizagem diferenciada, entendidas como expressões de um planejamento educacional centrado no aluno.

2.1 Aprendizagem personalizada e diferenciada

A discussão sobre aprendizagem personalizada e aprendizagem diferenciada deve estar integrada aos fundamentos teóricos da aprendizagem previamente apresentados, pois ambas as abordagens se fundamentam na compreensão de que os estudantes são sujeitos singulares, com diferentes trajetórias, conhecimentos prévios, estilos cognitivos e contextos socioculturais. Ao se propor uma gestão escolar baseada no planejamento estratégico, como no caso da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, é imprescindível considerar essas diferenças como ponto de partida para as ações pedagógicas e organizacionais.

A aprendizagem significativa, conforme Ausubel (1968), ocorre quando os novos conhecimentos se relacionam de modo substantivo e não arbitrário com àquilo que o aluno já conhece. Assim, as abordagens personalizada e

diferenciada se alinham a essa compreensão, uma vez que ambas partem do princípio de valorização dos saberes prévios e do ritmo individual de aprendizagem, permitindo uma intervenção mais eficaz e situada na realidade do aluno. Como destaca o autor:

“Se eu tivesse que reduzir toda a psicologia educacional a um único princípio, eu diria o seguinte: o fator mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aluno já sabe. Descubra isso e ensine de acordo” (Ausubel, 1968, p. 7).

“**Aprendizagem personalizada**” e “**aprendizagem diferenciada**” são conceitos frequentemente utilizados de forma complementar, embora apresentem nuances distintas. A primeira enfatiza a adaptação do ensino ao perfil único de cada estudante, enquanto a segunda refere-se às adaptações feitas pelo docente para atender à diversidade de um grupo. Em ambos os casos, o foco é a promoção de aprendizagens significativas e contextualizadas, que respeitem as potencialidades e limitações individuais e coletivas.

De acordo com a UNESCO (IBE; UNESCO, 2017), “para valer a pena, a educação tem que ser pessoal. Não há aprendizado sem compreensão inicial e sem que o aluno perceba como ela pode ser aplicada à sua situação pessoal”. Tal assertiva reafirma o princípio da centralidade do sujeito no processo de aprendizagem, que também está presente nas abordagens dialógicas de Paulo Freire. Para o autor:

“A tarefa coerente do educador que pensa certo é, exercendo como ser humano a irrecusável prática de inteligir, desafiar o educando com quem se comunica e a quem se comunica, produzir sua compreensão do que vem sendo comunicado. Não há inteligibilidade que não seja comunicação e intercomunicação e que não se funde na dialogicidade. O pensar certo por isso é dialógico e não polêmico” (Freire, 1996, p. 38).

Nessa perspectiva, personalizar e diferenciar não se restringe à aplicação de metodologias distintas, mas envolve repensar a relação pedagógica, colocando o aluno como protagonista de seu processo de construção do conhecimento. Vygotsky (1991) também sustenta essa compreensão ao afirmar que a aprendizagem ocorre nas interações sociais

mediadas por signos e instrumentos, e que o desenvolvimento potencial do aluno pode ser ampliado com a intervenção do outro, na chamada Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP).

Silva (2001, p. 37) contribui com a reflexão ao afirmar que “o impacto das transformações de nosso tempo obriga a sociedade, e mais especificamente os educadores, a repensarem a escola, a repensarem a sua temporalidade”. Com isso, reconhece-se que os saberes contemporâneos circulam em diferentes espaços e tempos, nem sempre lineares, exigindo uma escola flexível, capaz de dialogar com as múltiplas formas de aprender.

A aprendizagem personalizada, portanto, parte da premissa de que cada aluno possui um percurso de aprendizagem único, e que cabe ao planejamento estratégico da gestão escolar criar condições estruturais, pedagógicas e tecnológicas para que essas trajetórias sejam respeitadas.

Essa abordagem adapta o ensino ao estilo, ritmo, interesses e necessidades individuais de cada aluno. O objetivo é criar uma experiência de aprendizado única para cada estudante, proporcionando-lhes o que precisam, quando precisam, e da forma que mais lhes convém. Suas características principais incluem o foco no aluno, flexibilidade no ensino, uso de tecnologia, estabelecimento de metas individuais, promoção da aprendizagem ativa e fornecimento de feedback contínuo.

Nessa abordagem, o aluno está no centro do processo de aprendizagem, com currículos e metodologias adaptadas para atender às suas necessidades específicas. O ensino é ajustado continuamente com base no progresso e nas necessidades do aluno, permitindo que avancem conforme sua própria velocidade. Ferramentas tecnológicas são frequentemente utilizadas para monitorar o progresso dos alunos, fornecer feedback instantâneo e personalizar o conteúdo de aprendizagem. Cada aluno tem objetivos de aprendizagem personalizados, baseados em suas habilidades e interesses, e são incentivados a assumir um papel ativo em seu processo de aprendizagem, muitas vezes através de projetos, pesquisa independente e atividades práticas.

Nesse cenário, Huang (2025) demonstra que sistemas de apoio à decisão baseados em lógica difusa e em dados de *corpus* aplicados ao ensino de línguas podem potencializar a aprendizagem personalizada, ao permitir diagnósticos mais precisos sobre o desempenho dos alunos e gerar recomendações adaptadas às suas necessidades individuais. Essa perspectiva tecnológica reforça a centralidade do estudante no processo de aprendizagem, pois possibilita *feedback* contínuo, ajustes dinâmicos de conteúdo e a construção de trajetórias formativas alinhadas ao ritmo e ao estilo de cada sujeito. Ao ser integrado ao planejamento estratégico da gestão escolar, esse tipo de recurso amplia as condições para que a personalização deixe de ser apenas uma intenção pedagógica e se concretize em práticas efetivas de ensino e aprendizagem.

Por sua vez, a aprendizagem diferenciada se manifesta nas práticas cotidianas do professor ao ajustar seus métodos, recursos e tempos às necessidades do grupo, diversificando as estratégias didáticas, propondo atividades que contemplem diferentes estilos de aprendizagem e oferecendo diferentes formas de representação do conhecimento.

Dessa forma, integrar o planejamento estratégico às abordagens de aprendizagem personalizada e diferenciada é assumir que a melhoria do desempenho acadêmico está diretamente relacionada à capacidade da escola em reconhecer a diversidade dos seus estudantes e responder a ela de forma contextualizada, planejada e participativa. Nessa mesma lógica, destaca-se a importância de que o planejamento estratégico considere as aprendizagens, de modo a propor um plano alinhado às necessidades da escola e, principalmente, ao processo de aprendizagem dos alunos. Por isso, daremos continuidade a essa discussão no próximo tópico, abordando a Aprendizagem Social e Emocional.

2.2 Aprendizagem Social e Emocional

Falar sobre Aprendizagem Social e Emocional (ASE) é abordar sobre um processo educativo que visa desenvolver competências emocionais, sociais e éticas em indivíduos, especialmente crianças e adolescentes no ambiente escolar. Este conceito vem ganhando cada vez mais importância na educação,

pois reconhece que o sucesso acadêmico não se restringe apenas ao conhecimento intelectual, mas também abrange habilidades sociais e emocionais.

Na visão de Adelman e Taylor (2000), poucas escolas conseguiram atuar estrategicamente para integrar, de forma eficaz, a aprendizagem social, emocional e acadêmica dos alunos. Elas são um componente vital da educação moderna, oferecendo benefícios significativos que vão além do desempenho acadêmico. Ao desenvolver essas competências os alunos estarão bem equipados para enfrentar os desafios da vida, construir relacionamentos saudáveis e contribuir positivamente para a sociedade. Esse desenvolvimento está relacionado ao equilíbrio entre as áreas; se alguma for afetada, os demais tornam-se instáveis, prejudicando o processo de aprendizagem.

Hart et al. (2024) realizaram um estudo em 40 salas de aula de primeiro ano comparando escolas que implementaram um programa universal de aprendizagem socioemocional (ASE) com escolas que mantiveram práticas habituais. Os resultados revelaram que, embora não tenham sido observados efeitos estatisticamente significativos em engajamento e motivação acadêmica avaliados por professores, houve efeitos de porte médio a grande em “tempo engajado” nas aulas e desempenho em matemática. Além disso, os alunos que começaram com níveis mais baixos de motivação mostraram ganhos maiores após a exposição ao programa. Esses achados reforçam que a aprendizagem social e emocional, quando integrada em rotina escolar com condições realistas, pode produzir benefícios acadêmicos concretos, ainda que modulados pelas condições iniciais dos alunos. Isso sugere que a escola precisa não apenas adotar programas ASE, mas também identificar quais estudantes mais se beneficiam inicialmente o que pode alinhar-se com a prática de aprendizagem diferenciada para maximizar impacto.

A implementação eficaz da ASE nas escolas requer um compromisso conjunto de educadores, administradores, pais e a própria comunidade, garantindo o gerenciamento emocional e acadêmico, pois as emoções são um ponto importante para o desenvolvimento das habilidades de qualquer

indivíduo.

O CASEL (*Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning*), surgiu nos Estados Unidos, na cidade de Chicago, em 1994, como uma mobilização de pesquisadores e educadores interessados em entender como o desenvolvimento das competências socioemocionais pode contribuir para a transformação positiva da sociedade. Esse grupo foi formado com a intenção de integrar, de maneira sistemática, aspectos emocionais e sociais ao processo educacional, reconhecendo que a aprendizagem vai além do domínio de conteúdos acadêmicos e está interligado com as dimensões afetiva e de relação com ser humano.

As emoções segundo Casel (1994), demonstram as cinco áreas fundamentais para o desenvolvimento infantil em casa e na sala de aula: : autoconhecimento, autorregulação, consciência social, habilidades de relacionamento e tomada de decisões responsável:

- **Autoconhecimento:** A capacidade de reconhecer as próprias emoções e pensamentos, e como isso influencia o comportamento do sujeito.
- **Autorregulação:** A capacidade de regular as próprias emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações.
- **Habilidades de Relacionamento :** A capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis com diversos indivíduos e grupos.
- **Consciência Social :** A capacidade de assumir a perspectiva do outro, demonstrar empatia, inclusive com pessoas de diferentes origens e culturas.
- **Tomada de Decisões Responsável:** A capacidade de fazer escolhas construtivas sobre comportamentos pessoais e interações sociais, baseadas em padrões éticos e normas sociais.

Compreende-se que conhecer a si mesmo é essencial para gerir as emoções, e que cada emoção pode e deve ser trabalhada. O autoconhecimento é uma ferramenta que inclui a avaliação realista das próprias forças e limitações, além do desenvolvimento de uma sensação de confiança e otimismo. Ele é fundamental para a ASE porque permite que os

indivíduos compreendam melhor suas reações frente a situações adversas, podendo enfrentá-las sem causar danos a si mesmos ou aos outros.

A autorregulação é a reação frente a diferentes situações. Isso inclui habilidades como controle de impulsos, gerenciamento de estresse, autodisciplina e automotivação. Essa competência é crucial para o sucesso acadêmico e pessoal, pois permite que os indivíduos mantenham o foco em suas metas, superem desafios e persistam diante das adversidades.

A consciência social refere-se à capacidade de entender e empatizar com os outros, incluindo aqueles de diferentes origens e culturas. Esta competência envolve a percepção de perspectivas e sentimentos alheios, além da compreensão das normas sociais e éticas para o comportamento. A consciência social promove a empatia e a cooperação, facilitando a criação de ambientes mais inclusivos e respeitosos.

As habilidades de relacionamento envolvem a capacidade de estabelecer e manter relações saudáveis e recompensadoras com diversas pessoas e grupos. Isso inclui habilidades como comunicação clara, escuta ativa, cooperação, resolução de conflitos e busca de ajuda quando necessário. Desenvolver boas habilidades de relacionamento é essencial para o sucesso tanto dentro quanto fora da sala de aula, pois fortalece o trabalho em equipe e o apoio mútuo.

A tomada de decisões responsável envolve a capacidade de tomar decisões éticas e construtivas sobre comportamento pessoal e interações sociais. Esta competência inclui considerar a segurança e as consequências de curto e longo prazo para si e para os outros. A tomada de decisões responsável é crucial para o desenvolvimento de um caráter sólido e para a promoção de um ambiente escolar seguro e respeitoso.

A implementação eficaz da ASE nas escolas requer um esforço coordenado que inclui políticas educacionais, formação de professores e a integração de práticas de ASE no currículo escolar. As escolas que adotam programas de ASE relatam uma série de benefícios, incluindo melhor desempenho acadêmico, redução de comportamentos problemáticos e aumento do bem-estar geral dos estudantes.

Para que a ASE seja bem-sucedida, é fundamental que os professores recebam formação adequada. Isso inclui treinamentos específicos sobre como integrar a ASE em suas práticas pedagógicas diárias, bem como o desenvolvimento de suas próprias competências sociais e emocionais. Professores bem-preparados são mais capazes de criar ambientes de aprendizagem que promovam o crescimento emocional e social dos alunos.

A integração da ASE no currículo pode ser feita de várias maneiras, como através de aulas dedicadas, projetos interdisciplinares ou atividades extracurriculares. É importante que estas atividades sejam contínuas e bem estruturadas para que os alunos possam desenvolver e praticar suas competências sociais e emocionais ao longo do tempo. Dessa forma, ao reconhecer que o desenvolvimento emocional, social e ético influencia diretamente a aprendizagem dos estudantes, amplia-se a necessidade de que as escolas considerem essas dimensões na organização de suas práticas.

Mais uma vez, o planejamento, quando estruturado a partir do conhecimento sobre como os alunos aprendem, pode incluir estratégias mais coerentes com suas realidades e modos de ser. Nesse sentido, torna-se necessário refletir sobre como os espaços escolares podem favorecer o pertencimento, a escuta e a valorização da diversidade. A discussão que segue aborda a construção de ambientes de aprendizagem inclusivos e a personalização do ensino como caminhos possíveis para alinhar a prática educativa às necessidades dos sujeitos, em diálogo com um planejamento que tenha o aluno como ponto de partida.

2.3 Ambientes de aprendizagem inclusivos e personalização do ensino no planejamento escolar

A compreensão do processo de aprendizagem em sua totalidade contribui para a construção de um planejamento pedagógico capaz de atender às necessidades dos estudantes. A partir da perspectiva da aprendizagem social e emocional (ASE), percebe-se que o aprendizado não se restringe ao campo cognitivo, pois envolve também dimensões emocionais, sociais e éticas. Quando os alunos desenvolvem competências como o autoconhecimento, a autorregulação, a empatia, as habilidades de relacionamento e a tomada de

decisões responsáveis (Casel, 1994), tornam-se mais preparados para lidar com diferentes situações, estabelecer vínculos e participar do ambiente escolar de forma ativa. Esse movimento é corroborado por Skoog-Hoffman et al. (2024), que mostram que, no ano letivo de 2023–2024, 83% das escolas nos Estados Unidos implementaram currículos de SEL, evidenciando a crescente valorização da aprendizagem social e emocional no contexto escolar.

Nesse contexto, não basta apenas compreender o processo de aprendizagem; é fundamental desenvolver ambientes de aprendizagem inclusivos que façam parte do planejamento pedagógico. Isso se deve ao fato de que as escolas acolhem estudantes com histórias, culturas, condições sociais e características diversas, incluindo pessoas com deficiência (Andrade; Bezerra, 2014). Essa diversidade exige que o espaço escolar seja organizado de forma a garantir a participação e o desenvolvimento de todos os estudantes (Abramowicz; Rodrigues, 2011).

Conforme o OECD Learning Framework 2030, ambientes de aprendizagem devem ser flexíveis e centrados nos estudantes, promovendo tanto a personalização quanto a inclusão, de modo a desenvolver plenamente suas competências cognitivas, sociais e emocionais.

Um ambiente que considera a inclusão busca ajustar práticas pedagógicas, materiais didáticos e até mesmo a disposição física da escola para atender a diferentes necessidades. O papel do professor é central nesse processo, pois é quem propõe estratégias que favorecem a participação dos alunos. Isso pode envolver o uso de tecnologias assistivas, metodologias que envolvam o coletivo, práticas avaliativas variadas e atividades que acolham diferentes formas de expressão. O envolvimento da família e da comunidade também contribui para fortalecer esses ambientes, criando redes de apoio que favorecem o vínculo entre os sujeitos.

A valorização da empatia e do respeito no ambiente escolar amplia a convivência entre diferentes formas de ser e aprender, criando um espaço acolhedor para o diálogo e a escuta. Com isso, os conflitos tendem a diminuir, e os estudantes passam a enxergar a diversidade como parte de sua formação. Nesse contexto, a personalização do ensino se apresenta como um recurso para compreender e atender às singularidades de cada estudante. Ainda no

século XVII, o filósofo John Locke já refletia sobre a importância de observar as inclinações e temperamentos individuais para adequar os métodos de aprendizagem (Bachi; Tanzi Neto, 2015). Hoje, com os avanços tecnológicos e o aprofundamento dos estudos sobre o funcionamento da mente humana, essa proposta ganha força e se torna uma possibilidade concreta para ser implementada nas escolas.

A personalização da aprendizagem considera que os estudantes têm ritmos, estilos e percursos diversos. Nesse sentido, diferentes estratégias podem ser utilizadas, como o ensino adaptativo, o uso de plataformas digitais, a instrução diferenciada e o desenvolvimento de projetos. A tecnologia permite, por exemplo, ajustar conteúdos conforme o desempenho do estudante, oferecendo desafios e recursos alinhados à sua trajetória (Carmo, 2016). Além disso, os estudantes podem acompanhar seus próprios avanços, refletir sobre suas escolhas e participar ativamente de seu processo de aprendizagem.

A instrução diferenciada também contribui nesse contexto. Professores podem propor diferentes formas de leitura, atividades variadas de produção e múltiplas maneiras de demonstrar o que foi aprendido. Isso favorece o engajamento dos estudantes, respeitando suas preferências e trajetórias.

De acordo com Vieira (2023), o trabalho com projetos também potencializa a personalização da aprendizagem. Por meio de temas significativos, os alunos aplicam conhecimentos em contextos reais, fortalecendo o pensamento crítico, a colaboração e a criatividade.

No entanto, personalizar a aprendizagem exige também que as instituições se reorganizem. Os professores precisam acessar novas metodologias, tecnologias e formas de avaliação. As escolas precisam garantir estrutura para que essas práticas possam ser implementadas. Além disso, é necessário refletir sobre como alinhar essa proposta aos currículos, respeitando tanto as individualidades quanto os conhecimentos considerados comuns a todos os estudantes.

A personalização, assim como a inclusão, precisa considerar a diversidade em toda sua complexidade: estudantes com deficiência, diferentes origens culturais, línguas e experiências de vida. O planejamento que contempla essas dimensões contribui para que a escola se torne um lugar

onde todos possam desenvolver-se, cada um a seu modo.

Diante disso, retomar o planejamento estratégico sob essa perspectiva torna-se um passo necessário. Quando a escola conhece os processos pelos quais seus estudantes aprendem, suas trajetórias emocionais, sociais e cognitivas, ela pode organizar suas ações com base em escolhas mais conscientes. No próximo tópico, discutiremos como estruturar esse planejamento, considerando a aprendizagem como ponto de partida e os sujeitos como centro do processo educativo.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO ESCOLAR

Planejar sempre foi uma das formas mais importantes de se obter resultados, seja no lar, seja nas empresas, nas escolas e até mesmo no dia a dia. Planejar, na visão de Vasconcelos (2000, p. 79), é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a serem realizadas, é agir de acordo com o previsto.

Um planejamento inexiste sem organização. A organização é algo bem amplo dentro do planejamento e, portanto, é basicamente colocar as coisas em ordem correta. Nesta etapa é importante destinar os recursos disponíveis, designar pessoas para tarefas no local de trabalho. Organizar é um amplo conjunto de atividades que envolve a divisão de ações para que indivíduos ou grupos possam realizá-las de forma eficaz e eficiente (Texeira; Alonso, 2014).

O planejamento norteia o gestor ou o indivíduo a seguir uma rota traçada dando um direcionamento sobre o que vai ser feito para alcançar o que se deseja a curto, médio ou longo prazo. Para tanto, é necessário a participação de agentes contribuintes, quando se trata de uma empresa onde existem vários departamentos. Sobre isso Menegolla (2012, p. 61-62) afirma que:

Planejar é um ato participativo e comunitário, e não simplesmente uma ação individualista ou de um grupo fechado no seu restrito existencial ou profissional. O planejar individualista é um ato condicionante do pensar, do prever, do decidir e do fazer; ele é delimitador e reduz o campo de ideias, diminuindo a possibilidade de revolução e transformação da realidade. Ele será o resultado de uma visão limitada que pode se opor e contrariar ideias mais abrangentes e significativas.

Sendo assim, esse pensamento enfatiza a importância do planejamento como um processo coletivo e colaborativo, destacando que a participação de diversos indivíduos e grupos enriquece a visão estratégica e amplia as possibilidades de inovação e transformação organizacional. Ele critica o planejamento individualista, que pode ser restritivo e limitar a diversidade de ideias e perspectivas necessárias para enfrentar desafios complexos. Ao contrário, ao envolver uma comunidade mais ampla, o planejamento se torna mais inclusivo e aberto a novas abordagens, permitindo uma adaptação mais eficaz às mudanças e uma criação de soluções mais abrangentes e impactantes para a realidade da organização.

É através do planejamento que as atividades, os departamentos e os setores funcionam contribuindo com o alcance dos objetivos, pois o direcionamento visa melhorar progressivamente cada setor, sendo então necessário elaborar estratégias que resultem no cumprimento das metas para alcance do objetivo geral do estabelecimento. Compreende-se que o engajamento, a disponibilidade e a motivação são necessárias para a realização do que a empresa propõe a longo prazo.

Também a direção é uma função importante, pois deve haver um direcionamento em tudo que se vai fazer. A direção consiste em um encargo gerencial onde todo o desempenho é gerado. O direcionamento está relacionado às instruções e orientações aos subordinados em relação às tarefas que lhes são atribuídas, ao mesmo tempo em que lhes permite saber o que se espera. A direção necessita que papéis de liderança e técnicas motivacionais sejam estabelecidas. Por último temos o controle que consiste em verificar se os planos estão sendo cumpridos. Nessa etapa faz-se o monitoramento dos recursos para verificar se estão sendo utilizados e se as atividades estão sendo realizadas com eficiência (Pereira, 2010).

Silva e Leon (2013 p. 3-6) afirmam que:

O PE não é uma ferramenta cara, complexa e muito formal podendo com a ajuda dos funcionários ser realizado de uma maneira mais modesta, simplesmente observando o cotidiano da empresa, uso de informações e conhecimentos, garantindo uma visão do futuro mais ampla.

Nessa abordagem evidencia-se que a colaboração dos funcionários é vista como fundamental para enriquecer esse processo, garantindo uma visão mais ampla do futuro da organização. Estas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo profissional de administração.

No contexto educacional, o planejamento estratégico é essencial para lidar com desafios complexos e garantir a oferta de uma educação de qualidade que atenda às necessidades dos alunos, professores e comunidade escolar. Ele é um procedimento de gestão utilizado pelas organizações para definir seus objetivos e estabelecer as diretrizes e estratégias necessárias para alcançá-los. Ele envolve a análise de fatores tanto relacionados ao ambiente interno quanto ao ambiente externo de uma instituição, identifica suas forças, suas fraquezas, tanto quanto as oportunidades e ameaças (análise SWOT), e a formulação de planos de ação com a finalidade de alcançar os objetivos definidos.

Para Lück (2000, p. 12):

Ao elaborar um planejamento estratégico é necessário seguir várias etapas que devem ser interligadas e essenciais: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, da visão de futuro e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle.

Nesse contexto, delineia-se as etapas fundamentais no processo de elaboração do planejamento estratégico. Ele destaca a importância de uma abordagem integrada iniciando com a análise detalhada do ambiente interno e externo da organização seguida pelo diagnóstico para identificar os principais desafios e oportunidades, enfatiza a definição clara da missão visão de futuro e valores organizacionais como elementos essenciais para guiar as estratégias delineadas, os objetivos estratégicos são estabelecidos para direcionar as ações operacionais, enquanto as questões estratégicas e metas são identificadas para orientar decisões críticas e avaliar o progresso. E por fim a implementação de um plano de ação e controle é proposta como método para assegurar a eficácia e adaptabilidade do planejamento frente às mudanças no ambiente empresarial.

Na perspectiva de Angeloni e Mussi (2008, p.56), se bem executado,

ajudará os empreendimentos a concretizarem sua visão, corrigir rumos e encontrar oportunidades. Sendo assim, esse tipo de planejamento é fundamental para orientar as decisões e ações da organização a longo prazo, garantindo sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

3.1 Conceitos e definições

Para entender de forma mais ampla o conceito e a utilidade do planejamento estratégico, é importante compreender os termos de forma individualizada: "planejamento" e "estratégia". No âmbito da administração, o planejamento sempre desempenha um papel importante no desenvolvimento organizacional.

Desta forma, o filósofo Silva (2013, p.89), explica que "o planejamento é uma parte fundamental da administração e tem sido praticado desde os primórdios da civilização, quando o ser humano começou executar atividades e coordenar os recursos que lhe foram disponibilizados".

Percebe-se, dentro dessa definição, a existência de práticas planejadas remotas. Isso significa que o planejamento vem se aprimorando ao longo dos séculos: seus conceitos, suas práticas e os elementos ativos vêm sendo acrescidos para o alcance dos resultados. À medida que o planejamento vai sendo executado, novos recortes são acrescidos, modelados ou excluídos.

Padilha (2001, p. 30) conceitua planejamento como:

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 processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos.

Sendo assim, de acordo com a afirmação acima, o planejamento é uma técnica que busca equilibrar os meios e os fins, assim como os recursos e os objetivos, com a intenção de garantir o funcionamento eficaz tanto de empresas e instituições como de outras atividades humanas. O simples ato de planejar envolve reflexão, bem como decisões a serem tomadas, e prevê as

necessidades, com o intuito de utilizar os recursos disponíveis de forma racional para alcançar os objetivos estabelecidos. De forma resumida, o planejamento é essencial para orientar as ações e maximizar os resultados nas organizações e em outras áreas da vida humana.

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

Dessa forma, o planejamento é entendido como um processo consciente porque envolve decisão, e sistemático porque segue um sistema alinhado ao de tomada de decisões sobre os objetivos e as atividades do indivíduo, da unidade de trabalho ou até mesmo uma organização. Esse conceito destaca o planejamento não como um ato aleatório ou improvisado, mas como um procedimento deliberado e estruturado.

A intencionalidade consciente enfatiza que o planejamento exige atenção e uma reflexão cuidadosa, onde as metas são claramente definidas e os caminhos para alcançá-las são minuciosamente mapeados. Em complemento a isso Kwasnicka (2014), afirma que o processo de planejamento para se ter resultados adequados e positivos, é necessário que seja realizado com persistência e firmeza, tanto pelos colaboradores como pelos gestores. Entende-se assim que não há espaço para desleixo. Flexibilidade dentro do planejamento pode ser um evento causal, porém não se pode “afrouxar”, pois o que se pretende alcançar exige decisões firmes.

Dentro do planejamento deve haver estratégias e elas são essenciais na concretização do objetivo. Compreender o conceito de estratégia torna o gesto familiarizado para dar seguimento a elaboração dos problemas, do diagnóstico, das causas, das ações, da implementação, dos resultados e da avaliação constante.

A palavra "estratégia" tem suas origens devido à necessidade dos militares, tanto de planejar quanto de estruturar seus ataques durante as guerras, coordenando as ações e movimentos das tropas. No âmbito da gestão empresarial, o termo adquire um significado semelhante, referindo-se à articulação e coordenação da empresa em relação ao mercado. Assim, a

estratégia consiste em criar um caminho para alcançar os objetivos definidos, englobando a organização e a coordenação de diversas atividades e recursos com o propósito de atingir esses objetivos.

Na definição de Porter (1999, p. 73), a palavra estratégia é uma forma de:

[...] criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades da empresa, compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Sendo assim, ressalta-se que uma estratégia bem-sucedida não é apenas uma questão de executar atividades individuais com excelência, mas de garantir que toda e qualquer atividade da empresa esteja alinhada e se reforcem de maneira mútua. Essa abordagem integrada é o que possibilita uma posição duradoura e competitiva no mercado. Com a junção desses termos Arguin (1988, p.23), define planejamento estratégico da seguinte forma:

(...) é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

Essa definição de planejamento estratégico enfatiza sua natureza integrada e abrangente no contexto da gestão organizacional. Ao formular a filosofia da instituição, sua missão, objetivos, metas e programas, o planejamento estratégico busca não apenas direcionar as decisões presentes, mas também antecipar e preparar a organização para o futuro. As estratégias delineadas são fundamentais para garantir que essas diretrizes sejam implementadas de maneira eficaz e alinhadas com os objetivos de longo prazo da instituição.

Uma das principais características do planejamento estratégico na gestão escolar é sua abordagem de longo prazo. Ao contrário do planejamento

operacional, que se concentra em atividades diárias e de curto prazo, o planejamento estratégico visa estabelecer direções e objetivos de longo prazo para a escola. Isso envolve a definição da missão, visão e valores da instituição, que servem como base para todas as decisões e ações futuras.

Além disso, o planejamento estratégico na gestão escolar envolve uma análise abrangente do ambiente interno e externo da escola. Isso inclui a avaliação dos recursos disponíveis, como infraestrutura, equipe docente e financeira, bem como a análise das tendências educacionais, políticas públicas e demandas da comunidade. Com base nessa análise, a escola pode identificar oportunidades de crescimento, bem como ameaças potenciais que precisam ser enfrentadas.

Na visão de Lacombe (2008), a importância do planejamento estratégico dentro do processo de gestão, deve ter uma eficácia empresarial, onde pode-se apresentar um modelo de elaboração dentro do planejamento, que visam à obtenção do melhor conjunto de diretrizes estratégicas e táticas, que são capazes de garantir à continuidade do empreendimento da organização.

Outro aspecto importante do planejamento estratégico na gestão escolar é a definição de objetivos claros e mensuráveis. Esses objetivos devem estar alinhados com a missão e visão da escola e abordar áreas-chave de melhoria, como desempenho acadêmico dos alunos, clima escolar, envolvimento da comunidade e eficácia dos processos administrativos. Ao estabelecer metas específicas, a escola pode acompanhar seu progresso ao longo do tempo e realizar ajustes conforme necessário.

A gestão escolar, por sua abordagem inovadora na administração das instituições de ensino, traz uma visão bastante ampla que é fundamental na construção de um planejamento estratégico eficaz na área educacional. Com foco na melhoria contínua dos resultados, a gestão escolar, apoiada em seus diversos pilares, emerge como uma das opções mais confiáveis ao se planejar o ano letivo. Através dos pilares da gestão escolar, a direção da instituição pode alinhar-se com os professores, funcionários e demais membros da comunidade escolar na elaboração do planejamento estratégico. Essa integração promove uma abordagem colaborativa e inclusiva, garantindo que todos os envolvidos contribuam para o desenvolvimento de um plano alinhado

com os objetivos e necessidades da escola.

Ao longo do processo de implementação, é importante monitorar e avaliar regularmente o progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Isso envolve a coleta e análise de dados relevantes, como resultados de testes padronizados, taxas de graduação, índices de frequência e feedback dos alunos e pais. Com base nessa análise, a escola pode identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, e ajustar suas estratégias conforme necessário.

O sucesso da estratégia depende do desempenho das mais diversas atividades bem como da integração entre elas. Se for coordenada de maneira eficaz garantirá que os esforços de diferentes departamentos ou unidades de negócios estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa ou instituição. Isso envolve comunicação clara, colaboração e uma visão compartilhada dos objetivos.

Visto que o planejamento envolve a avaliação, organização, esboço de ações e recursos necessários na efetivação de uma atividade, e que estratégia pode ser resumida como um plano de ação para alcançar um objetivo, pode-se assegurar que o planejamento estratégico, ou melhor dizendo, a união desses dois conceitos, é crucial para qualquer organização. Ele estabelece diretrizes essenciais que sustentam não apenas todas as atividades subsequentes da organização, mas também o alcance dos objetivos definidos.

Sendo assim, para implementar o planejamento estratégico de forma eficaz, é necessário que as organizações adotem uma abordagem contínua de monitoramento e ajuste. Este processo deve incluir a revisão regular das metas e estratégias para garantir que se mantenham relevantes e alinhadas com as mudanças no ambiente interno e externo. Além disso, é fundamental incentivar a participação ativa de todos os membros da organização, promovendo um entendimento compartilhado dos objetivos e uma cultura de comprometimento com a execução do plano estratégico.

Dessa forma, o planejamento estratégico não apenas orienta as ações, mas também fortalece a coesão e a resiliência da organização frente aos desafios e oportunidades do mercado. A implementação eficaz do planejamento estratégico requer o envolvimento de todas as partes

interessadas, incluindo administradores, professores, funcionários, alunos, pais e membros da comunidade. A comunicação clara e transparente é essencial para garantir que todos compreendam os objetivos e estratégias da escola e se sintam parte do processo de planejamento. Além disso, é importante criar um ambiente de colaboração e trabalho em equipe, onde ideias e opiniões possam ser compartilhadas e discutidas livremente.

3.1.1 Importância e benefícios

O planejamento estratégico causa impactos positivos na instituição e contribui para uma educação de melhor qualidade e isso pode envolver a implementação de novas metodologias de ensino, programas de capacitação para professores e atualização de recursos didáticos. Além disso, aumenta a eficiência operacional, ajudando a escola a otimizar o uso de recursos financeiros, humanos e materiais, resultando em uma gestão mais eficiente e na redução de desperdícios e custos desnecessários.

A promoção do engajamento da comunidade escolar é outro benefício significativo; ao envolver alunos, professores, pais e funcionários no processo de planejamento, a escola promove o senso de pertencimento e uma cultura de colaboração. A tomada de decisões fundamentadas deve ser aprimorada, pois o planejamento estratégico se baseia em uma análise cuidadosa do ambiente interno e externo da escola, fornecendo informações sólidas para embasar as decisões e reduzir a subjetividade e os riscos associados.

Conforme Oliveira (2012), o planejamento estratégico deve ser implementado de forma adequada pelos gestores nas organizações. Isso resulta em projetos cuidadosamente analisados em todos os setores. A administração, em particular, é responsável tanto pela implementação quanto pelos resultados alcançados. Dessa forma ele destaca alguns benefícios:

- Favorece a continuidade administrativa, assim como as etapas de acompanhamento da implantação dos projetos;
- Maior transparência aos processos e procedimentos implantados;
- Revisão das ações dos colaboradores;

- Viabiliza os objetivos tanto de curto, médio ou longo prazo, dentro das etapas (Oliveira, 2012).

Sendo assim, o planejamento estratégico se revela como uma ferramenta essencial que apoia os gestores na análise do desempenho atual da instituição e na definição dos passos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. Com isso, é possível obter uma visão clara de como a organização poderá evoluir a partir dos projetos implementados.

Desta forma, o planejamento estratégico prepara a escola para enfrentar desafios e se adaptar a mudanças no ambiente educacional, como novas políticas governamentais, avanços tecnológicos e mudanças demográficas, garantindo assim que a instituição seja mais resiliente e capaz de se manter relevante e competitiva ao longo do tempo.

3.2 Elaboração do Planejamento Estratégico Escolar

O planejamento estratégico é um processo essencial para promover uma gestão escolar eficiente e orientada para resultados. Trata-se de uma ferramenta gerencial que possibilita estabelecer objetivos claros, definir prioridades e organizar ações de forma sistemática, visando melhorar o desempenho da instituição em diversas áreas, incluindo o desempenho acadêmico dos alunos. Para ser efetivo, o planejamento estratégico deve ser construído com base em um diagnóstico aprofundado da realidade escolar, seguido pela formulação de estratégias e ações específicas, e pela definição de indicadores de desempenho que permitam monitorar o progresso e os resultados.

3.2.1 Diagnóstico Institucional: Um Passo Essencial

O diagnóstico é a base de qualquer planejamento estratégico, pois fornece uma visão abrangente das condições internas e externas da organização. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o diagnóstico deve identificar forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas que influenciam o desempenho da instituição.

Nesse contexto, a análise SWOT ou FOFA (no inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta amplamente utilizada para estruturar esse levantamento. Conforme Maximiano (2012), a FOFA permite organizar as informações de maneira prática e objetiva, auxiliando os gestores a compreenderem a realidade da organização e a tomarem decisões mais fundamentadas.

Após o diagnóstico, inicia-se a formulação do planejamento estratégico, que consiste em definir os objetivos, as metas e as estratégias que orientarão as ações da escola. Oliveira (2014) ressalta que os objetivos devem ser claros, específicos e alinhados às prioridades identificadas no diagnóstico, enquanto as metas precisam ser mensuráveis e realizáveis dentro de prazos determinados.

No contexto educacional, os objetivos estratégicos podem abranger diferentes dimensões, como a melhoria do desempenho acadêmico, a redução da evasão escolar ou o aumento da participação dos pais nas atividades escolares. Por exemplo, um objetivo estratégico pode ser "elevar o IDEB da escola em 20% no próximo biênio". A partir desse objetivo, podem ser definidas metas específicas, como "realizar capacitações pedagógicas trimestrais para os professores" e "oferecer reforço escolar para alunos com dificuldades de aprendizagem".

3.2.2 Formulação do Planejamento Estratégico

No ambiente escolar, o diagnóstico interno (forças e fraquezas) pode incluir fatores como infraestrutura, qualificação dos professores, material didático disponível e participação da comunidade escolar. Já o diagnóstico externo (oportunidades e ameaças) considera variáveis como políticas públicas, programas governamentais, parcerias institucionais e o contexto socioeconômico local. Por exemplo, uma força pode ser a presença de um corpo docente experiente e motivado, enquanto uma fraqueza pode ser a falta de equipamentos tecnológicos atualizados. Por outro lado, uma oportunidade pode ser a possibilidade de firmar parcerias com instituições locais para projetos pedagógicos, e uma ameaça pode envolver a redução de verbas públicas para a educação.

A realização desse diagnóstico deve ser participativa, envolvendo gestores, professores, alunos e pais, para que as percepções e contribuições de todos os atores sejam consideradas. Segundo Gandin e Cruz (2011), a construção coletiva do diagnóstico fortalece o comprometimento da comunidade escolar com as ações planejadas, criando um ambiente de cooperação e responsabilidade compartilhada.

Dessa forma, observa-se que a formulação do planejamento estratégico nas escolas, ao considerar o diagnóstico participativo e as contribuições de todos os segmentos da comunidade escolar, já aponta para uma concepção de gestão mais democrática e inclusiva. Esse movimento dialoga diretamente com a proposta de uma gestão escolar em perspectiva dialógica, que rompe com modelos centralizadores e valoriza a construção coletiva de decisões. Esse aspecto será aprofundado na próxima seção.

Além disso, é fundamental que a formulação do planejamento estratégico esteja alinhada ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, garantindo coerência entre os princípios, os objetivos institucionais e as ações propostas. O planejamento estratégico, quando articulado ao PPP, fortalece a identidade da instituição, promove a autonomia da equipe gestora e direciona os esforços para resultados significativos no processo de ensino-aprendizagem. Outro aspecto importante é a definição de indicadores de monitoramento e avaliação. Esses indicadores devem ser elaborados de forma clara e objetiva, possibilitando o acompanhamento contínuo do desempenho institucional. Com base nesses dados, os gestores podem realizar ajustes nas estratégias implementadas, corrigindo eventuais desvios e potencializando as ações que apresentarem melhores resultados.

Por fim, é preciso destacar que a formulação do planejamento estratégico não deve ser encarada como uma ação isolada ou burocrática, mas sim como um processo dinâmico, contínuo e comprometido com a transformação da realidade escolar. A participação ativa de todos os envolvidos, aliada à análise crítica e ao compromisso com a melhoria da educação, é o que confere efetividade ao planejamento e contribui para o fortalecimento da gestão democrática.

4 GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DIALÓGICA

A gestão escolar numa perspectiva dialógica foca na administração das escolas com base em princípios de diálogo e interação constante entre todos os membros da comunidade educacional. Em vez de adotar uma abordagem unilateral na tomada de decisões e na definição de metas, essa perspectiva valoriza a participação ativa de alunos, professores, funcionários e pais/responsáveis. A representatividade do conceito sobre gestão escolar está embasada em um cenário onde a tomada de decisões era centralizada. No contexto histórico as estruturas administrativas, durante todo o período da ditadura militar, eram totalmente comandadas inclusive burocratizadas, os diretores das escolas obedeciam apenas às regras que lhe eram impostas.

Segundo Portela (2024), a gestão escolar com participação democrática busca justamente reverter esse modelo centralizado, promovendo a inclusão da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na tomada de decisões. Mecanismos como conselhos escolares, grêmios estudantis e a interação contínua entre professores, alunos e familiares são estratégias essenciais para consolidar a democracia participativa dentro da escola.

Entre os anos de 1950 e 1960, a ideia de autonomia escolar e liberdade dos educadores tinha o objetivo de se opor as ações administrativas bem como as intervenções políticas com projetos alheios a realidade das escolas. Por volta da década de 70, o silenciamento das reivindicações denota o ponto máximo da centralização administrativa e na década de 80 a gestão escolar volta a ocupar o centro do debate político, impulsionada por um novo contexto, que é a reforma do Estado (Cotri; Ikeshoji; Ruiz, 2014).

Na década de 80 os debates sobre a gestão escolar cresceram consideravelmente. Percebe-se na educação indícios de luta por uma reforma administrativa que então teve seu ponto pé inicial na reforma do estado. Seguindo esse roteiro histórico é possível lembrar da luta do país pela democracia. Nesse contexto é importante lembrar que foi na década de 90 onde temas relacionados a educação ganharam visibilidade e o incomodo trazido pela gestão centralizada ganha um novo direcionamento destacando-se

os enfoques sobre a educação.

As novas imposições geradas por uma economia globalizada começam a se intensificar e a induzir intervenções do setor produtivo no setor educacional. E assim, dadas estas transformações socioeconômicas, é que a educação passou a integrar a agenda política como meio de aumento da produtividade e da cidadania globalizada (Cotri; Ikeshoji; Ruiz, 2014).

A concepção de gestão escolar possui vários lapsos em seus conceitos. Entre outros aspectos, podemos dizer que esses vácuos se referem ao fato de que, nas escolas, as relações entre docentes e alunos, bem como entre todos os envolvidos nesse contexto, devem ser de adesão, no sentido de alcançar um propósito pedagógico que é a educação. Por outro lado, nas organizações, as relações entre empregado e empregador resultam da compra e venda da força de trabalho com o objetivo principal de vender bens, serviços ou informações.

Referir-se à gestão escolar remete a um tema que é frequentemente apresentado nos debates sobre políticas educacionais e enfrentar algumas limitações é essencial para que haja mudanças, pois a escola tem um papel fundamental na educação e não pode deixar de cumpri-lo. A gestão escolar tem a ver com o processo de administração e coordenação de todas as atividades e recursos de uma instituição educacional. Isso inclui a liderança, organização, direção e controle das operações diárias da escola.

De acordo com Lange (2023) a liderança escolar torna a gestão escolar, o planejamento educacional, o Plano Político Pedagógico (PPP) e a cadência da gestão pedagógica dependentes dela. Em outras palavras a liderança educacional é a peça fundamental que permite ser resiliente, eficaz, inteligente e humanizada, é ela que mantém os resultados no ambiente escolar incluindo os acadêmicos e os financeiros. A liderança confia e envolve todos os componentes, porque entende que não se alcança um objetivo sozinho, é necessário distribuir responsabilidades e tarefas para um indivíduo ou um grupo de pessoas.

De acordo com Luck (2014, p.54) liderança é algo bem complexo e refinado:

que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupal no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados.

Observa-se na citação supracitada que a liderança motiva, escuta os membros quadro de professores, supervisores e demais colaboradores, ouve os discentes e seus responsáveis. O líder costuma acolher e acatar as sugestões, ouvir as opiniões e procura intensificar o trabalho do planejamento articulando com todos, mediando conflitos e choque de opiniões, ou seja, promove a harmonia entre os pares e busca a melhor solução de forma democrática.

O foco da gestão escolar está na implementação eficiente e eficaz das políticas e práticas educacionais para garantir o funcionamento diário da escola, a qualidade do ensino e o bem-estar dos alunos e funcionários. Envolve a gestão de recursos humanos (professores, funcionários), financeiros, materiais, curriculares e administrativos. Também inclui a criação de um ambiente de aprendizado positivo, a implementação de políticas educacionais e a promoção do desenvolvimento profissional dos professores. A finalidade da gestão escolar é garantir o funcionamento eficiente da escola, promover a qualidade da educação, proporcionar um ambiente seguro e acolhedor para os alunos e apoiar o desenvolvimento profissional dos educadores.

Para Rangel (2009, p.26) compreender a gestão escolar envolve reconhecer que "o fenômeno educativo é administrado e desenvolvido por todos os profissionais da educação que trabalham em uma unidade educacional". Com isso, fica evidente o quanto a gestão escolar tem um papel colaborativo e inclusivo, enfatizando que o processo educativo é um esforço conjunto de todos os profissionais que atuam dentro de uma instituição educacional. Esta perspectiva sublinha a importância de uma abordagem integrada, onde cada membro da equipe escolar, desde professores e administradores até funcionários de apoio desempenha um papel vital na

gestão e desenvolvimento do ambiente educativo. Sendo assim, fica claro que a gestão escolar não é responsabilidade exclusiva dos gestores ou diretores, mas sim de toda a comunidade escolar. Isso implica uma gestão participativa, onde todos contribuem para a tomada de decisões e para a implementação das políticas educacionais.

A gestão escolar vista dessa maneira promove um sentido de pertencimento e responsabilidade compartilhada, onde todos os profissionais se sentem parte de um objetivo comum, que é a educação e o bem-estar dos alunos. Isso pode levar a uma maior coesão e um trabalho mais harmonioso e eficaz. Além dos profissionais de educação, esta visão pode ser expandida para incluir pais, alunos e outros membros da comunidade. A participação de todos esses grupos é crucial para uma gestão escolar completa e eficiente.

A eficácia do planejamento estratégico, quando alinhada a uma gestão dialógica e comprometida com o processo de aprendizagem, tende a potencializar o desempenho escolar dos alunos, tema que será aprofundado no próximo tópico.

4.1 Desempenho escolar

Desempenho escolar refere-se ao nível de sucesso que um aluno alcança em seu processo de aprendizagem, sendo avaliado por diversos indicadores. Ele abrange a capacidade do aluno de adquirir, entender e aplicar conhecimentos e habilidades ao longo de sua trajetória educacional. O desempenho pode ser medido por meio das notas e avaliações que os alunos obtêm em provas, testes e trabalhos acadêmicos, refletindo seu entendimento sobre os conteúdos abordados. O conceito de "desempenho escolar" e sua relação com as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos alunos é amplamente discutido por vários autores na área da educação. De acordo com Ribeiro (2018, p.84-91):

o desempenho escolar é compreendido como a competência adquirida no processo ensino-aprendizagem, que permite a expressão de estudantes quanto ao conhecimento obtido nesse percurso. O desenvolvimento acadêmico é uma preocupação para os diversos níveis do sistema social.

O autor enfatiza dois aspectos importantes sobre desempenho escolar, a competência adquirida durante o processo de ensino-aprendizagem e a relevância desse desenvolvimento acadêmico para diferentes níveis do sistema social.

Isso implica que o desempenho não é apenas uma medida de conhecimento final, mas também reflete a capacidade do aluno de aplicar e expressar o que foi aprendido. Essa competência inclui não apenas a retenção de informações, mas também a habilidade de utilizar o conhecimento em contextos diversos, o que é importante para o sucesso acadêmico e profissional futuro.

Além disso, o desempenho escolar envolve as habilidades cognitivas do aluno, como o raciocínio, a resolução de problemas e a aplicação de conhecimentos em diferentes contextos. A participação e o engajamento do aluno nas atividades escolares, seu envolvimento em discussões e atividades de classe, bem como sua atitude em relação ao aprendizado, também são aspectos importantes.

O desenvolvimento de competências específicas, como leitura, escrita e matemática, é outro componente fundamental. O desempenho é ainda influenciado por habilidades sociais e emocionais, como a capacidade de trabalhar em equipe, empatia e autorregulação. A frequência às aulas e o comportamento do aluno dentro do ambiente escolar, que afetam diretamente o processo de aprendizagem, também são considerados.

No dicionário (Dicio, 2020), o conceito de “desempenho” refere-se ao modo pelo qual alguém ou alguma coisa se comporta, levando em conta sua eficiência, o seu rendimento, além de ser um modo pessoal de interpretar ou de representar alguma coisa. Portanto esse tema é de extrema relevância no campo da educação, pois reflete não apenas a capacidade de aprendizagem dos alunos, mas também a eficácia das instituições escolares e a influência de diversos fatores externos e internos.

Na visão de Magalhães e Andrade (2006, p.02) o desempenho escolar está intrinsecamente ligado a:

Fatores como inteligência, habilidade e competência. A inteligência tem a ver com o conjunto de habilidades de um indivíduo que lhe possibilita a realização de diferentes atividades de maneira a adaptá-lo às demandas do ambiente. Esta habilidade diz respeito ao potencial para realizar determinada tarefa, física ou mental. E a competência está relacionada a um nível esperado de realização para uma determinada atividade.

Esse pensamento faz referência a três elementos fundamentais para o sucesso individual. Primeiramente a questão da inteligência, em seguida da habilidade e por conseguinte da competência. Pelo que se pode perceber a Inteligência abrange as capacidades gerais de adaptação e resolução de problemas, enquanto a habilidade refere-se à capacidade específica de realizar uma tarefa, e logo a competência indica o desempenho esperado em uma atividade. Juntos, esses fatores determinam a eficácia com que uma pessoa pode enfrentar e superar desafios em diversas situações.

Compreender o que afeta o desempenho escolar e como melhorá-lo é muito importante para a formação de cidadãos bem-preparados para os desafios atuais.

De acordo com Earp (2009, p.614), “[...] o ensino no Brasil apresenta altos índices de retenção e de repetência, bem como baixos níveis de desempenho e de proficiência dos alunos”. Isso se evidencia porque existem vários fatores que influenciam o desempenho escolar e estes podem ser classificados em internos e externos.

Internamente, as características individuais dos alunos, como suas habilidades cognitivas, motivação, autoestima e saúde mental, desempenham um papel significativo. Os alunos que possuem habilidades de leitura, escrita e cálculo bem desenvolvidas tendem a ter um desempenho acadêmico superior. Além disso, a motivação intrínseca e a autoconfiança são fundamentais para a persistência e o esforço necessários para superar desafios acadêmicos. Externamente, o ambiente familiar e escolar é determinantes críticos.

No contexto familiar, o nível de escolaridade dos pais, a renda familiar, a disponibilidade de recursos educacionais e o apoio emocional são aspectos que afetam diretamente o desempenho dos alunos. Famílias que valorizam a educação e participam ativamente da vida escolar de seus filhos, fornecendo um ambiente estruturado para o estudo, contribuem para um melhor

desempenho acadêmico.

No ambiente escolar, fatores como a qualidade do ensino, a infraestrutura escolar, o clima escolar e as relações entre professores e alunos são muito importantes. Escolas bem equipadas, com materiais didáticos adequados e um ambiente acolhedor, promovem uma aprendizagem mais efetiva. Professores bem-preparados, que utilizam metodologias de ensino inovadoras e mantêm uma relação de respeito e apoio com os alunos, podem contribuir para a melhoria na qualidade do processo de ensino aprendizagem, favorecendo assim o desempenho dos educandos nas avaliações nacionais.

4.2 Índice de diagnóstico da situação da Educação Básica (IDEB) do município de Santa Rita nos anos iniciais

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador criado pelo governo federal brasileiro com o objetivo de medir a qualidade do ensino nas escolas públicas, levando em consideração o desempenho dos alunos em avaliações nacionais, como a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), além das taxas de aprovação. O IDEB permite monitorar o progresso das escolas e redes de ensino, possibilitando a identificação de avanços ou áreas que precisam de maior atenção. Cada escola, município e estado recebe uma meta individual, com o objetivo de atingir uma média nacional de qualidade.

Esse Indicador foi instituído em 2007, concomitantemente ao estabelecimento do "Compromisso Todos pela Educação" por meio do Decreto nº 6.094/2007, que definiu metas para cada estado brasileiro e o Distrito Federal, assim como objetivos para cada unidade escolar. O primeiro ciclo do IDEB foi concluído em 2021. Em janeiro de 2024, o Inep criou um Grupo Técnico (GT Novo IDEB) com a finalidade de desenvolver um estudo técnico para apoiar o MEC na revisão do Índice e na definição de novas metas.

No município de Santa Rita, PB, o IDEB tem sido uma ferramenta fundamental para acompanhar o desenvolvimento da educação e orientar políticas públicas que visem à melhoria do desempenho escolar. Nos últimos anos, os indicadores mostraram variações no desempenho das escolas municipais, refletindo tanto os desafios enfrentados pela rede de ensino quanto

os esforços para melhorar a qualidade da educação. A meta para os anos iniciais do Ensino Fundamental é alcançar uma melhoria contínua no índice, aproximando-se cada vez mais dos padrões nacionais.

Para isso, a Secretaria de Educação de Santa Rita tem investido em diversas ações, como a formação continuada de professores, a adoção de novas metodologias pedagógicas e a melhoria da infraestrutura escolar. Um foco particular tem sido a implementação de práticas que promovam a Aprendizagem Social e Emocional, reconhecendo que o desenvolvimento acadêmico está profundamente interligado ao bem-estar emocional dos alunos. Essas ações têm como objetivo não apenas melhorar o IDEB do município, mas também garantir que os alunos adquiram as competências necessárias para se tornarem cidadãos críticos e preparados para os desafios do futuro.

O acompanhamento do IDEB em Santa Rita reflete o compromisso da gestão municipal em promover um ensino de qualidade, visando atingir as metas estabelecidas e, principalmente, garantir um ambiente de aprendizagem que favoreça o desenvolvimento integral dos estudantes.

Na tabela 1, estão descritos os resultados da evolução do IDEB do município de Santa Rita/PB nos anos iniciais, referentes aos últimos três anos, destacando as notas obtidas e as projeções para cada período analisado.

Quadro 1: Resultado do IDEB

ANO	META IDEB	NOTA IDEB
2023		5,4
2021	4,7	4,8
2019	4,4	5,3

Fonte: qedu.org.br

Os dados apresentados mostram as metas e notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para os anos de 2019, 2021 e 2023. Em 2019, a meta estabelecida para o IDEB era de 4,4, mas a nota obtida superou essa expectativa, alcançando 5,3. Em 2021, a meta foi elevada para 4,7, e a nota IDEB foi de 4,8, mostrando um leve aumento em relação ao ano anterior, ultrapassando novamente a meta. Já em 2023, embora não haja uma meta definida na tabela, a nota IDEB registrada foi de 5,4, indicando uma tendência de crescimento contínuo nos resultados de desempenho escolar ao

longo dos anos.

Essa progressão nos resultados do IDEB evidencia uma evolução positiva no desempenho educacional ao longo dos anos. Em 2019, a superação da meta estabelecida sugere que as ações implementadas pela gestão escolar e os esforços de professores e alunos surtiram efeitos significativos. O avanço contínuo para 2021, ainda que com uma meta mais alta, reforça a capacidade de adaptação e melhoria do sistema de ensino, especialmente em face de desafios como a pandemia, que impactou a educação em todo o país. A nota de 4,8, ligeiramente acima da meta de 4,7, demonstra resiliência por parte das escolas na manutenção da qualidade educacional.

No ano de 2023, a nota IDEB de 5,4 confirma o padrão de crescimento observado anteriormente, mesmo sem uma meta específica apresentada. Esse avanço sinaliza que as políticas educacionais, o planejamento estratégico e a capacitação de professores podem estar alinhadas às necessidades dos alunos, contribuindo para o aprimoramento do ensino e da aprendizagem. Manter essa trajetória ascendente é de suma importância para garantir que as escolas alcancem patamares ainda mais elevados de qualidade, com impacto direto no desenvolvimento educacional dos estudantes.

Esses dados mostram que, apesar dos desafios, a qualidade da educação tem apresentado avanços, o que é um indicador positivo para o desenvolvimento contínuo das práticas pedagógicas e para o futuro dos estudantes. No entanto, é necessário continuar investindo em infraestrutura, formação docente e políticas públicas que assegurem a equidade e a qualidade no ensino, para garantir que essa trajetória de crescimento seja sustentável a longo prazo.

5 METODOLOGIA

Nesta seção, descrevemos o percurso metodológico adotado para atingir o objetivo proposto para esta pesquisa. Para garantir uma compreensão completa e a efetiva realização desse objetivo, destacamos pontos estratégicos como a abordagem e tipo de estudo, o lócus, técnica e procedimento de coleta de dados, assim como a análise do resultado e por fim o produto que será apresentado após a conclusão da dissertação.

De acordo com a concepção de Minayo e Sanches (1993), o conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre teoria e a realidade empírica.

A metodologia é fundamental para a construção do conhecimento científico, pois estabelece os procedimentos e técnicas necessários para a coleta, análise e interpretação de dados. É na metodologia que se descreve de maneira específica e sistemática o plano para a condução da pesquisa. O objetivo é fornecer um delineamento preciso dos procedimentos que serão adotados, permitindo uma compreensão completa do processo de investigação e a validação dos resultados obtidos. Ela garante a validade e a replicabilidade dos resultados, permitindo que as hipóteses sejam testadas e as teorias sejam verificadas ou ajustadas de acordo com as evidências empíricas.

A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem mista, escolhida por sua capacidade de fornecer uma percepção mais detalhada, uma combinação equilibrada de dados numéricos e qualitativos sobre o gerenciamento escolar.

5.1 Abordagem e tipo de estudo

A pesquisa adotou uma abordagem mista, como mencionado, combinando dados quantitativos e qualitativos para explorar as práticas de planejamento estratégico na gestão escolar. Dentro dessa abordagem, foi utilizado o método 5W2H como ferramenta para estruturar e categorizar os dados coletados.

O método 5W2H surgiu na indústria automobilística japonesa como parte das estratégias de melhoria da qualidade nos processos produtivos do pós-

guerra. Sua estrutura, baseada em sete perguntas (o quê, por quê, onde, quando, por quem, como e quanto), facilita o planejamento, a organização e a tomada de decisões. Conforme destaca Napoleão (2018), o 5W2H é uma ferramenta que “ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas sobre um problema ou tomar decisões”.

Atualmente, o uso do 5W2H tem se expandido para diferentes áreas, demonstrando sua versatilidade e aplicabilidade. Diversos estudos já utilizaram essa ferramenta como estratégia para organizar processos e propor soluções eficazes. Müller et al. (2010), por exemplo, aplicaram o 5W2H nas Clínicas Integradas de Saúde de uma instituição no Sul do Brasil, contribuindo para a padronização e melhoria da gestão das informações. No Instituto Carlos Chagas (FIOCRUZ/PR), a ferramenta foi empregada na implantação de um banco de células, facilitando a organização e a rastreabilidade dos procedimentos.

De forma semelhante, Terazzi et al. (2019) utilizaram o 5W2H em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), no interior de São Paulo, para reestruturar o controle de estoques. A aplicação da ferramenta resultou na elaboração de cinco planos de ação, envolvendo a organização de equipamentos, a implantação de identificação patrimonial, a informatização dos registros, a definição de prazos e a criação de checklists de uso. Os resultados mostraram ganhos em eficiência, transparência e qualidade no atendimento.

No estudo de Ventura e Suquisaqui (2020), o 5W2H foi combinado com a matriz SWOT para analisar a implementação de consórcios públicos voltados à gestão de resíduos sólidos urbanos. A ferramenta serviu para estruturar estratégias de consolidação dos consórcios, abordando elementos como engajamento social, articulação entre municípios e recursos financeiros. O estudo evidenciou como o planejamento baseado no 5W2H pode contribuir para enfrentar desafios complexos na gestão pública.

Tozzo, Silva e Alcebíades (2022) também utilizaram o 5W2H, juntamente com outras ferramentas de análise estratégica, para diagnosticar e propor soluções para uma pizzaria. A partir das informações coletadas, foi possível sugerir ações como a ampliação da área de entrega, a diversificação do cardápio e o fortalecimento da presença digital. O estudo demonstrou como

o planejamento estruturado pode orientar decisões empresariais e promover crescimento sustentável, servindo de referência para outros empreendimentos.

No contexto desta pesquisa, o 5W2H foi utilizado para sistematizar a coleta de dados, garantindo que cada estratégia analisada possa ser avaliada sob os sete critérios dessa metodologia. Esse modelo foi aplicado na formulação do Manual de Planejamento Estratégico Escolar, permitindo que as ações fossem estruturadas de forma clara e objetiva

5.2 Técnica de coleta de dados

Os dados quantitativos deste estudo foram coletados por meio de uma pesquisa documental, com base em documentos oficiais, relatórios institucionais, atas, e outros registros que continham informações pertinentes a referida escola. A análise documental foi realizada com foco em extraír dados relevantes sobre indicadores como taxas de aprovação, frequência escolar, notas médias dos alunos e investimentos em infraestrutura. Esses dados foram organizados e registrados em uma planilha do Excel, ferramenta escolhida pela sua eficiência na organização e análise de grandes volumes de dados. A planilha permitiu realizar cálculos estatísticos como média, mediana, moda e desvio padrão, aplicados aos indicadores quantitativos extraídos dos documentos analisados

5.3 Lócus da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral, localizada no município de Santa Rita, Paraíba. O lócus da pesquisa foi justificado pela disponibilidade de documentos institucionais relevantes que descreveram a infraestrutura da escola, o planejamento pedagógico, os relatórios financeiros e os dados educacionais, os quais foram analisados durante a pesquisa.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral teve sua construção no ano de 1977, atendendo aos apelos da população carente da localidade de Várzea Nova e somente no dia 31 de março de 1978

foi inaugurada. O nome recebido pela instituição “Grupo Escolar Severino Bezerra Cabral” foi dado em homenagem ao ex-deputado e ex-prefeito de Campina Grande, Paraíba. O grupo foi construído na Rua da Alegria, nº 730, hoje denominada Rua Anésio Alves de Miranda e está localizada na zona urbana da cidade. Sua construção foi realizada através de um convênio entre o Ministério de Educação e Cultura (MEC) e a Prefeitura Municipal de Santa Rita, com o mesmo perfil de hoje, salvo algumas modificações internas ocorridas posteriormente. Isso ocorreu em 1982, quando a escola foi ampliada, atendendo as novas necessidades da comunidade com a inauguração de mais quatro salas de aulas no dia 4 de outubro de 1982.

De acordo com a figura 2 pode-se perceber como é a parte externa da escola.

Figura 1 :Fachada da EMEF Severino Bezerra Cabral



Fonte: Acervo próprio, 2024.

A clientela da Escola da Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral é constituída, em sua maioria, por alunos residentes em Várzea Nova, pertencentes à classe mais carente. Esse público vem de famílias que apresentam sérios problemas sociais, econômicos e afetivos, destacando-se a convivência de alguns com diversas formas de violência no seu entorno ou envolto dela. A maioria dos pais são operários, trabalhadores de fábricas, pescadores, pedreiros, caranguejeiros, empregas domésticas e “doras de casa”, sendo que muitos destes se encontram desempregados.

Também há um pequeno número de pais que são professores ou funcionários públicos, ou atuam em outras funções. O rendimento escolar é considerado baixo apesar dos esforços da equipe de professores, técnicos e administradores. Dois pontos importantes que é preciso enfocar são os constantes atos de indisciplina e de abandono escolar por uma parcela dos estudantes, que representam um grande problema para toda equipe e o educandário em questão, embora trabalhos realizados no sentido de solucionar tenham sido feitos.

5.4 Agentes da pesquisa

Os agentes da pesquisa foram os documentos oficiais da Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral, que serviram como fontes primárias para a coleta de dados. Entre os principais documentos a serem analisados estavam os relatórios de gestão, planos de ação pedagógica, registros financeiros e orçamentários, relatórios de desempenho acadêmico, e documentos institucionais que detalharam a organização e os recursos disponíveis para a educação.

Além dos documentos, os agentes indiretos da pesquisa foram os profissionais envolvidos na gestão e no processo pedagógico da escola, cuja atuação foi registrada nos documentos analisados. Estes incluíram a equipe docente composta por 16 professores das salas de aula regulares, os dois professores de educação física, o psicopedagogo, as duas professoras responsáveis pelos projetos de leitura, a supervisora pedagógica e as duas gestoras da escola. A interação desses profissionais com os recursos documentais, como planos e relatórios, foi primordial para a interpretação dos dados e para a avaliação do impacto do planejamento estratégico na prática educacional. A atuação da gestora da escola, cujas decisões foram refletidas nos documentos analisados, foi de particular interesse, pois suas estratégias e decisões foram fundamentais para a aplicação dos modelos de planejamento estratégico e para a melhoria da qualidade educacional da instituição.

5.5 Recorte da amostra

O recorte temporal foi dos últimos três anos, de 2022 a 2024. O objetivo foi oferecer uma janela de tempo adequada para avaliar não apenas os resultados imediatos das estratégias implementadas, mas também para entender as tendências ao longo do tempo. Esse período permitiu estabelecer uma linha de base histórica para contextualizar os impactos observados, identificar padrões de melhoria ou desafios persistentes, e compreender como as políticas educacionais e as práticas escolares evoluíram desde a adoção do planejamento estratégico. Além disso, foi suficiente para capturar mudanças significativas na gestão escolar, adaptação às necessidades da comunidade escolar e implementação de novas iniciativas educacionais.

5.6 Procedimentos para a elaboração da pesquisa

Com o objetivo de operacionalizar o planejamento estratégico desenvolvido para a Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral, foi elaborado um plano de ação estruturado, utilizando como principal ferramenta a metodologia 5W2H. Esse método foi aplicado como instrumento de organização e sistematização das estratégias definidas na fase de diagnóstico, garantindo clareza quanto às atividades a serem executadas.

A ferramenta 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How much), segundo Lucinda (2016), funciona como um checklist gerencial que orienta a distribuição de tarefas, facilita a visualização das etapas e promove uma execução mais assertiva. Maximiano (2012) reforça que seu uso proporciona clareza e eficiência ao detalhar as ações em sete dimensões fundamentais. Assim, foi possível construir um plano de ação coerente com os objetivos definidos no planejamento estratégico, respondendo às seguintes questões: o que será feito, por que será feito, onde, quando, por quem, como e com qual custo.

A elaboração do plano de ação foi realizada de forma colaborativa, com a participação da equipe gestora, professores e demais profissionais da escola. Essa construção participativa, como aponta Oliveira (2014), contribuiu para o

comprometimento dos envolvidos e favorece uma execução mais eficaz das estratégias propostas. As respostas ao 5W2H foram organizadas em uma tabela (Quadro 1), refletindo a realidade da escola, conforme exemplificado a seguir:

Quadro 2: Ações planejadas à luz do método 5W2H

Perguntas (5W2H)	Ações Planejadas
O que será feito?	Implantação de oficinas de reforço escolar para alunos com baixo rendimento.
Por que será feito?	Melhorar os índices de aprendizagem, reduzir a evasão e enfrentar desafios como o abandono e a reaprovação escolar.
Onde será feito?	Na própria Escola Severino Bezerra Cabral, localizada no bairro Várzea Nova, Santa Rita-PB.
Quando será feito?	A partir do primeiro semestre letivo, com avaliações bimestrais de acompanhamento.
Quem será responsável?	Equipe gestora, professores, supervisores e técnicos administrativos.
Como será feito?	Aulas de reforço organizadas por níveis de dificuldade, com foco em leitura e matemática, planejamento com cronogramas e formações continuadas.
Quanto custará?	Recursos próprios da escola, complementados por apoio da Secretaria Municipal de Educação (SME), incluindo aquisição de livros infantis, jogos pedagógicos e materiais diversos.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 1 possibilitou uma visualização organizada das etapas, facilitando o acompanhamento das atividades, servindo como guia para todos os envolvidos no processo. Isso fortaleceu a tomada de decisão, a gestão dos recursos e o acompanhamento das metas educacionais. Ao tornar as estratégias mais acessíveis e sistematizadas, o 5W2H contribuiu para uma gestão mais transparente, participativa e eficiente.

A elaboração da pesquisa foi conduzida por meio de uma sequência de procedimentos que visou garantir a coleta e análise adequadas dos dados documentais. Inicialmente, foi realizado o levantamento dos documentos relevantes, os quais foram acessados na Escola Municipal de Ensino Fundamental Severino Bezerra Cabral. Entre os documentos analisados, estavam relatórios anuais, planos pedagógicos, registros financeiros, atas de reuniões e relatórios de desempenho acadêmico. O acesso a esses

documentos foi formalizado por meio de solicitações à gestão escolar, seguindo os trâmites legais e éticos necessários.

Com os documentos em mãos, foi realizado um levantamento detalhado dos dados, tanto quantitativos quanto qualitativos. Os dados quantitativos incluíram informações como taxas de aprovação, frequência escolar, investimentos financeiros e desempenho dos alunos, enquanto os dados qualitativos foram extraídos de planos de ação, relatórios de gestão e outros documentos que descreviam o planejamento estratégico da escola. Esses dados foram organizados em planilhas eletrônicas (Excel), facilitando a análise e permitindo a aplicação de cálculos estatísticos, como médias e desvios padrão, para oferecer uma visão clara e fundamentada dos indicadores educacionais.

A análise dos dados foi dividida em duas frentes: a quantitativa, que utilizou ferramentas de estatística descritiva para interpretar os indicadores de desempenho acadêmico e financeiro; e a qualitativa, que buscou identificar padrões e categorias nos documentos institucionais, com ênfase nas ações pedagógicas, na alocação de recursos e nos impactos das decisões da gestão. A triangulação desses dados permitiu compreender de forma mais profunda a relação entre o planejamento estratégico e os resultados educacionais obtidos.

Os resultados foram organizados de maneira visual, por meio de tabelas e gráficos (barras e linhas), facilitando comparações entre diferentes períodos e demonstrando a distribuição de recursos e ações ao longo do tempo. Esses achados foram interpretados à luz do referencial teórico da pesquisa, resultando em uma discussão crítica sobre as implicações para a melhoria da gestão escolar. Ao final, a pesquisa apresentou conclusões e recomendações que poderão subsidiar a tomada de decisões na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral e em outras instituições de ensino com características semelhantes.

Além disso, o plano de ação foi acompanhado por mecanismos de acompanhamento contínuo, conforme destaca Drucker (2001), com indicadores capazes de avaliar a efetividade das estratégias implementadas e permitir ajustes ao longo do processo. Também foi valorizada a participação ativa da comunidade escolar na construção das ações, promovendo maior

engajamento, clareza nos papéis e corresponsabilidade na busca pelos objetivos definidos. Como reforçam Kotler e Keller (2012), uma gestão compartilhada e transparente aumenta a efetividade e o impacto das ações desenvolvidas.

Portanto, a construção do plano de ação no contexto desta pesquisa seguiu uma abordagem metodológica estruturada, baseada em dados, sustentada por práticas participativas e voltada para resultados concretos na melhoria da educação pública.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, o objetivo é analisar de que forma o planejamento estratégico tem influenciado a gestão escolar e como essa prática tem repercutido nos resultados educacionais, especialmente no que se refere ao desempenho escolar dos alunos. Para isso, serão considerados indicadores como taxas de aprovação, reprovação, abandono, transferências e os resultados em avaliações padronizadas. Também serão destacadas as fontes utilizadas para análise, como os dados provenientes dos censos escolares e das avaliações externas aplicadas pelos sistemas de ensino.

A estrutura da seção está organizada em três momentos interdependentes. No primeiro, será detalhado o planejamento estratégico da unidade escolar, considerando sua concepção, estruturação, metas estabelecidas, ações implementadas e mecanismos de acompanhamento e avaliação. No segundo momento, serão analisados os impactos desse planejamento no desempenho dos estudantes, com base em dados quantitativos disponíveis como resultados de avaliações externas, taxas de aprovação, reprovação e evasão e qualitativos como análise de práticas pedagógicas, reuniões pedagógicas com foco nas estratégias aplicadas, visando identificar correlações entre a gestão estratégica e os indicadores educacionais. Por fim, o terceiro momento apresentará o produto educacional proposto, concebido a partir das demandas identificadas ao longo da pesquisa e fundamentado na perspectiva de aprimoramento da gestão escolar.

6.1 Planejamento estratégico implementado na escola

Neste tópico, será apresentado o planejamento estratégico elaborado no início de 2024, fundamentado nas problemáticas identificadas na escola por meio do diagnóstico situacional. O plano estratégico inclui a missão institucional, os objetivos a serem alcançados, as metas estabelecidas, as ações propostas, os recursos necessários para sua execução e os critérios de avaliação que serão utilizados para monitorar o progresso, os quais serão detalhados nos próximos tópicos.

a) Diagnóstico situacional

Ao longo dos últimos três anos, a Escola Municipal Severino Bezerra Cabral tem empreendido esforços significativos para melhorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Um marco importante desse processo foi a implementação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pedagógica. Essa decisão surgiu da constatação, por parte da equipe gestora e docente, de diversas problemáticas que impactavam negativamente a educação ofertada. Em 2019, por exemplo, os indicadores de avaliação externa, como o IDEB, revelaram um desempenho escolar abaixo do esperado, evidenciando lacunas no processo de aprendizagem e a urgência de intervenções pedagógicas mais assertivas.

As atas dos resultados da escola também apontaram taxas preocupantes de aprovação e reprovação, principalmente nos anos finais do Ensino Fundamental I. Isso se deve, em parte, ao fato de que, nos primeiros anos, a aprovação ocorre de forma quase automática, sendo a reprovação aplicada apenas em casos de infrequência superior a 25%. Contudo, essa prática levou a um alto índice de infrequência e, consequentemente, a uma taxa de abandono escolar de 4,70% no ano de 2022. Outro dado alarmante foi o número de transferências escolares, que atingiu 13,57% dos alunos matriculados, o que reforça a necessidade de ações mais eficazes para manter os estudantes na escola.

Diante desse cenário, no início de 2024, a escola adotou oficialmente o planejamento estratégico com o objetivo de estabelecer diretrizes de longo prazo que orientassem ações mais eficazes. Esse processo envolveu uma análise ampla do ambiente interno e externo da escola, incluindo a infraestrutura disponível, o corpo docente, os recursos financeiros, as tendências educacionais e as demandas da comunidade. A partir desse levantamento, foi possível elaborar um plano realista, centrado na melhoria do ensino, na valorização dos profissionais e na criação de um ambiente escolar mais acolhedor e eficiente.

Hoje, a escola atende cerca de 400 alunos regularmente matriculados,

distribuídos em oito salas de aula, além de uma sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e um espaço de incentivo à leitura, conhecido como “Cantinho da Leitura”. A equipe pedagógica é composta por 16 professores em sala regular, uma professora readaptada que colabora com os projetos de leitura, e uma professora na sala de recursos multifuncionais. No entanto, a escola enfrenta desafios estruturais, como rede elétrica precária, infiltrações, ventilação inadequada e uma quadra esportiva descoberta, que impactam diretamente o desempenho das atividades pedagógicas e o bem-estar de toda a comunidade escolar.

A Secretaria Municipal de Educação de Santa Rita tem investido significativamente nesse aspecto, por meio de ciclos formativos realizados em parceria com a Equipe de Estudos e Formação de Professores (EEFORP). Ainda assim, é fundamental destacar que, para alcançar melhorias concretas, a escola precisa avançar em pontos como a reestruturação da rede elétrica, cobertura da quadra, reformas nos espaços físicos e aquisição de novos equipamentos. Nesse contexto, o planejamento estratégico surgiu como um instrumento para propor caminhos viáveis de transformação.

b) Missão, visão e valores da Instituição presentes no Plano Estratégico

A **missão** da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral é:

Assegurar uma educação pública de qualidade, comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Essa missão está diretamente relacionada ao papel social e educacional que a escola exerce na comunidade, ou seja, para que ela exista. Mesmo diante das limitações estruturais e dos desafios enfrentados no cotidiano a escola busca cumprir sua missão.

A **visão** da escola é:

Tornar-se uma referência local em gestão participativa e foco nos resultados educacionais, sendo reconhecida por sua capacidade de mobilizar a comunidade escolar e promover práticas pedagógicas inovadoras e eficazes.

Essa visão orienta todas as ações do planejamento estratégico, alinhando os esforços da gestão, dos professores e demais profissionais em torno de um propósito comum de excelência educacional. Ela diz onde a Instituição quer chegar e como ela quer ser reconhecida.

Os **valores** que sustentam esse processo são:

- o compromisso com a aprendizagem;
- o respeito à diversidade;
- a escuta ativa;
- a responsabilidade social; e
- a busca constante pela inovação.

Esses valores orientam as práticas pedagógicas e a cultura institucional da escola, promovendo um ambiente onde todos os envolvidos, estudantes, profissionais da educação e comunidade, se sintam valorizados e corresponsáveis pela construção de uma escola mais justa, democrática e transformadora.

c) Objetivos gerais e específicos do plano estratégico da Escola

O **objetivo geral** desenvolvido e adotado para o plano foi:

Promover a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, por meio de ações estratégicas, participativas e sustentáveis, garantindo o direito à educação de todos os estudantes.

Já os **objetivos específicos** para o plano estratégico foram:

- Reduzir os índices de infrequência e abandono escolar;
- Melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas;
- Ampliar a participação da comunidade escolar na gestão educacional;

- Investir na formação continuada dos profissionais da educação;
- Melhorar a infraestrutura e os recursos pedagógicos da escola.

d) Metas

A partir dos objetivos propostos, para atingi-los, se estabelecem metas que são a quantificação e a previsibilidade temporal de tal execução.

As **metas** estabelecidas são as que seguem:

- Reduzir em 50% o índice de abandono escolar até o final de 2025;
- Alcançar nota mínima de 5,0 no IDEB até 2027;
- Garantir 100% de participação docente nos ciclos formativos anuais;
- Realizar, anualmente, ao menos dois encontros com a comunidade escolar para discussão do projeto político-pedagógico;
- Concluir, até 2026, a reforma da rede elétrica e a cobertura da quadra esportiva.

e) Ações estratégicas

As **ações estratégicas** são as que facilitam o atingimento das metas e dos objetivos pelo agir. São elas:

- Implantação de um sistema de acompanhamento individualizado da frequência e do desempenho dos estudantes;
- Criação de grupos de estudo e reforço escolar para alunos com dificuldades de aprendizagem;
- Realização de oficinas pedagógicas, culturais e esportivas que promovam a permanência dos alunos na escola;
- Ampliação dos projetos de incentivo à leitura, como o Cantinho da Leitura;
- Fortalecimento do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil;

- Parcerias com a Secretaria de Educação e outras instituições para garantir melhorias estruturais;
- Criação de um comitê de avaliação e monitoramento do plano estratégico.

f) Recursos necessários

Para fazer as ações são necessários recursos humanos, materiais e financeiros. Nesse estabelece-se como formas mais concretas para conseguir tais **recursos necessários** o(a)s:

- Apoio técnico da Secretaria Municipal de Educação;
- Equipe gestora e pedagógica da escola;
- Recursos financeiros do FUNDEB e programas complementares;
- Parcerias com universidades e ONGs para formação continuada;
- Materiais pedagógicos e equipamentos tecnológicos.

g) Monitoramento e avaliação

O plano será monitorado por um comitê formado por membros da gestão, professores, pais e estudantes. As ações serão avaliadas trimestralmente, com base em indicadores como frequência escolar, rendimento acadêmico, participação em eventos e avanço das obras de infraestrutura. Os resultados obtidos serão divulgados em reuniões pedagógicas e conselhos escolares, com o objetivo de promover a transparência e o ajuste contínuo das estratégias.

6.1.1 Aplicabilidade do planejamento estratégico

Com base no que foi estabelecido no planejamento estratégico voltado ao aprimoramento da gestão escolar e à elevação dos indicadores de aprendizagem, busca-se demonstrar, a seguir, a aplicabilidade prática desse planejamento no contexto da unidade escolar. Para isso, apresenta-se, no quadro abaixo, a articulação entre os objetivos relacionando-as ao método 5W2H.

Quadro 3: Aplicabilidade do planejamento estratégico

5W					2H	
Objetivos da Ação - What (O quê)	Why (Por quê)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
Realizar mensalmente o planejamento com toda a equipe. Analisar semanalmente os planos de curso e aula.	Fortalecer o ensino e garantir coerência com o PPP	Sala de reuniões da escola	Semanalmente e mensalmente	Gestores, coordenação e professores	Reuniões com pautas definidas, registros e devolutivas	Sem custos diretos (uso do tempo pedagógico)
Analizar continuamente o rendimento dos alunos via SIGEDUC. Realizar conselho de classe para avaliar ações e sugerir melhorias.	Articular teoria e prática, garantindo o alinhamento curricular	Coordenação pedagógica / SIGEDUC	Bimestralmente	Coordenadores e professores	Leitura crítica de dados, devolutivas e reuniões avaliativas	Sem custos diretos
Acompanhar práticas pedagógicas, metodologias e formas de avaliação. Monitorar a frequência escolar dos alunos.	Promover intervenções pedagógicas eficazes	Sala de coordenação / SIGEDUC	Bimestralmente	Gestores, coordenação e professores	ANálise de relatórios, reuniões pedagógicas, conselhos de classe	Utilização de recursos já existentes
Fomentar leitura e escrita	Melhorar os níveis de	Sala de aula,	Semanalmente e conforme	Professores, coordenação	Projetos integradores	Baixo a médio

com práticas contextualizadas. Analisar desempenho em leitura, escrita e matemática (1º ao 5º ano). Montar cronograma de intervenções.	aprendizagem e reduzir defasagens	biblioteca, salas de apoio	cronograma	e equipe de apoio	s, leitura diária, ações por turma	custo (materiais, impressos, livros)
Monitorar assiduidade e permanência dos alunos. Prevenir evasão e reprovação.	Reducir evasão, garantir permanência e aproveitamento escolar	Salas de aula / sistema de frequência escolar	Diariamente (frequência) e quinzenalmente (reuniões)	Professores, gestão e coordenação	Planilhas, sistema de registro, contato com famílias	Baixo custo (uso de pessoal e materiais escolares)
Fazer manutenção nos espaços físicos da escola. Registrar necessidades e prioridades.	Oferecer ambiente físico adequado ao aprendizado	Toda a estrutura da escola	Sempre que necessário (com avaliações periódicas)	Gestão escolar, secretaria de educação, equipe de manutenção	Solicitações em ata, inspeções regulares, reuniões técnicas	Custo variável, conforme tipo de manutenção

Fonte: Elaboração própria.

O quadro apresentado mostrou de forma sistemática os principais objetivos pedagógicos e administrativos da gestão escolar. Essa estrutura visou promover uma atuação coerente, participativa e orientada para resultados, com foco na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

De modo geral, os objetivos contemplaram tanto a gestão pedagógica, com ênfase no planejamento coletivo, no acompanhamento das práticas docentes, na análise do rendimento escolar e nas estratégias de ensino, quanto à aspectos da gestão administrativa, como ao cuidado com o espaço físico da escola e a articulação de ações intersetoriais.

Os objetivos são claros e mensuráveis, destacando-se a consolidação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), o monitoramento bimestral do rendimento dos alunos, a redução da evasão e reprovação, a elevação dos níveis de letramento e a melhoria da infraestrutura escolar. Para alcançar essas metas, são propostas estratégias viáveis e coerentes, como a realização de encontros com a equipe, o uso de plataformas de acompanhamento (como o SIGEDUC), a promoção de projetos de leitura e escrita, a articulação entre

professores e a prática da busca ativa.

A consolidação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola foi uma ação prioritária para garantir que todas as práticas pedagógicas estivessem alinhadas aos objetivos institucionais. Essa consolidação permitiu o acompanhamento das ações docentes, promovendo a coerência entre a proposta da escola e a prática cotidiana em sala de aula. Para atingir esse objetivo, foram realizados três encontros ao longo dos primeiros meses do ano letivo. O primeiro, em fevereiro de 2024, teve como foco a socialização do PPP com professores e especialistas, proporcionando um momento de leitura e discussão coletiva. No segundo encontro, ocorrido em março, foi dada continuidade ao debate iniciado anteriormente, aprofundando as reflexões e alinhando as contribuições com o objetivo de transformar as ideias em ações práticas. Já o terceiro encontro foi voltado para garantir a articulação entre o PPP e os planos de curso e aula de cada professor, assegurando assim que a proposta pedagógica da escola se refletisse efetivamente nas atividades planejadas em sala de aula. Após a consolidação do documento, realizou-se uma reunião com pais e responsáveis para apresentar os princípios e diretrizes do PPP, promovendo transparência, senso de pertencimento e compromisso coletivo com o projeto educacional.

No que diz respeito ao monitoramento do rendimento escolar dos alunos, a escola utilizou a plataforma online SIGEDUC como instrumento central para o acompanhamento bimestral do desempenho dos estudantes. Por meio dessa ferramenta, foi possível acessar dados em tempo real, como notas, frequência e registros avaliativos, possibilitando intervenções pedagógicas mais rápidas e eficazes. Ao final de cada bimestre, todos os dados foram organizados por turma e analisados em reuniões de conselho de classe, compostas por membros da gestão escolar e especialistas. Nessas reuniões, foram identificadas situações críticas e elaboradas estratégias para enfrentar os desafios. A análise crítica das práticas de ensino também foi uma constante, permitindo que os professores refletissem sobre seus métodos, reconhecessem avanços e ajustassem pontos frágeis. Com base nessas discussões, foram traçadas ações de recomposição da aprendizagem,

replanejamento de aulas e encaminhamentos específicos quando identificadas demandas emocionais ou familiares. Todas as estratégias foram registradas e monitoradas durante o bimestre seguinte, garantindo um ciclo contínuo de avaliação e intervenção. Esse processo revelou-se eficaz para qualificar as práticas pedagógicas e contribuir para o avanço nos indicadores de aprendizagem.

No enfrentamento à evasão e reprovação escolar, especialmente no Ensino Fundamental I, a escola adotou um acompanhamento diário da frequência dos alunos por meio do SIGEDUC. Essa rotina permitiu a identificação rápida de ausências frequentes ou indícios de abandono escolar. Entretanto, um dos principais desafios enfrentados foi a consolidação diária desses dados, o que demandou esforço contínuo da equipe gestora.

Segundo Guedes (2025), devido o alto índice de abandono e evasão na escola em que ela atua, identificado a partir das percepções de diversos atores da comunidade escolar, motivou-a elaborar uma proposta inovadora, aplicada na escola e apresentada ao município de Santa Rita/PB. A iniciativa consiste em um recurso tecnológico eficiente e de rápida implementação, voltado ao fortalecimento da busca ativa, chamado EduTracker. O EduTracker é uma ferramenta para monitorar a frequência escolar e identificar cedo alunos em risco, enviando mensagens personalizadas aos responsáveis e orientando sobre práticas de contato eficaz. Essa ferramenta estratégica, foi criada para acompanhar de maneira ágil a presença dos estudantes, permitindo que a escola reagisse rapidamente a qualquer sinal de afastamento, aproximando cada aluno novamente do caminho da aprendizagem.

De acordo com a autora, com a nova solução em funcionamento, a escola passou a enxergar de forma antecipada quais alunos corriam risco de abandonar os estudos. Dia após dia, o sistema analisava os registros de presença, apontando rapidamente aqueles que acumulavam faltas preocupantes. Mais do que um simples monitor, ele se tornou um aliado estratégico. Além de produzir relatórios claros para orientar as decisões da gestão e ainda automatizava o contato com pais e responsáveis. Mensagens personalizadas chegavam até as famílias, reforçando a importância da frequência e convidando-as a participar ativamente da trajetória escolar de

seus filhos, transformando a prevenção da evasão em um esforço conjunto entre escola e comunidade.

Esse sistema de alerta foi inspirado em modelos bem-sucedidos, como o de Santa Catarina. O sistema de alerta de infrequência escolar combina monitoramento em tempo real, análise de dados e comunicação proativa, permitindo ações preventivas contra a evasão e fortalecendo o vínculo entre escola e família.

No caso desta pesquisa, quando detectados casos de infrequência, o primeiro passo foi o contato telefônico com os responsáveis. Em situações nas quais não se obteve retorno, a escola acionou o Conselho Tutelar para ciência da situação e, quando possível, a realização de visitas domiciliares. Essa articulação pode garantir a permanência dos estudantes e manter o vínculo entre escola e família.

Com relação ao aumento dos níveis de letramento, foram desenvolvidas ações específicas para estimular a leitura e a escrita entre os alunos. Uma das iniciativas mais significativas foi a criação do “Cantinho da Leitura”, espaço interativo inaugurado em abril de 2024. Com ambiente climatizado, Smart TV, tapetes, brinquedos, jogos pedagógicos e uma ampla variedade de livros de literatura infantil, esse espaço foi cuidadosamente pensado para tornar a leitura uma experiência prazerosa e motivadora. Embora o hábito da leitura ainda represente um desafio para muitos estudantes, o “Cantinho da Leitura” contribuiu para despertar o interesse dos alunos e apoiar o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais lúdicas e eficazes, especialmente no processo de alfabetização e letramento. As figuras abaixo mostram um pouco do espaço que foi desenvolvido no cantinho da leitura.

Figura 2: Cantinho da leitura



Fonte: Arquivo Pessoal.

Para a consolidação das atividades no Cantinho da Leitura, foi elaborado um cronograma de atendimento que organizava a utilização do espaço por todas as turmas da escola, funcionando como uma estratégia de intervenção pedagógica focada na consolidação das competências essenciais para o processo de alfabetização. Diante da existência de oito salas de aula regulares por turno, tornou-se necessário estruturar um horário fixo para o uso desse ambiente, garantindo o acesso equitativo, eficiente e planejado a todos os estudantes.

O principal objetivo ao instituir esse cronograma foi assegurar que cada turma tivesse a oportunidade de utilizar o Cantinho da Leitura de forma sistemática, promovendo o desenvolvimento do hábito da leitura e a apropriação gradativa do espaço como um lugar prazeroso, acolhedor e voltado à aprendizagem. Dessa forma, foi organizado um quadro de horários semanal, definindo dias e períodos específicos para cada turma, de modo a evitar sobreposição de atividades e otimizar o uso pedagógico do ambiente.

A responsabilidade pela construção e acompanhamento desse cronograma ficou a cargo da gestão escolar e da supervisão pedagógica, com o apoio direto dos professores regentes. Esses profissionais, ao planejarem

suas atividades semanais, passaram a reservar um tempo específico para utilizar a sala, inserindo a leitura como parte integrante da rotina pedagógica. Essa organização possibilitou que a sala fosse ocupada de forma contínua e consciente, promovendo o incentivo à leitura como prática regular e significativa no cotidiano dos alunos.

A sistematização do cronograma garantiu que todas as turmas tivessem acesso ao Cantinho da Leitura pelo menos uma vez por semana. Por exemplo, nas segundas-feiras, no turno da manhã, estavam previstas as turmas do 1º e 2º ano; nas terças-feiras, as do 3º ano; quartas-feiras eram destinadas ao 4º ano; e nas quintas, ao 5º ano. No turno da tarde, a mesma lógica era aplicada, ajustando-se às especificidades de cada turma. Essa distribuição semanal buscou assegurar não apenas o uso igualitário do espaço, mas também o fortalecimento de uma rotina de leitura planejada, contínua e com intencionalidade pedagógica, reforçando o compromisso da escola com a

A sala do Cantinho da Leitura foi organizada para funcionar de segunda a quinta-feira com foco em atividades voltadas à alfabetização em leitura, escrita, produção textual, oralidade e alfabetização matemática. Já as sextas-feiras foram reservadas para a reorganização do espaço e higienização dos materiais, garantindo que o ambiente se mantivesse acolhedor e funcional ao longo das semanas.

A ida ao Cantinho da Leitura tornou-se um momento muito aguardado pelos estudantes. O espaço, além de oferecer oportunidades significativas de aprendizado, proporcionava atividades interativas em um ambiente climatizado, o que favorecia a concentração e o engajamento dos alunos. No entanto, apesar de climatizada, a sala possuía um tamanho relativamente reduzido, o que representava uma limitação para turmas com maior número de alunos. Nesses casos, era necessário dividir a turma em dois grupos, o que implicava em um tempo de permanência menor para cada grupo no espaço. Para otimizar esse processo, enquanto um grupo realizava as atividades no Cantinho da Leitura sob a mediação do professor regente, o outro permanecia na sala de aula regular, acompanhado por um especialista ou outro profissional da escola, desenvolvendo uma atividade complementar. Em seguida, os grupos se revezavam, garantindo que todos os alunos tivessem acesso às

propostas pedagógicas do espaço.

Com o objetivo de mediar de forma intencional o processo de leitura, os professores faziam previamente a seleção dos livros e materiais literários, considerando os objetivos pedagógicos e os conteúdos em desenvolvimento nas turmas. Dentre os materiais selecionados, destacam-se obras da literatura infantil clássica, gibis, histórias bíblicas, contos afro-brasileiros e indígenas, promovendo não apenas o letramento, mas também a valorização da diversidade cultural e da pluralidade de vozes presentes na sociedade.

A seguir, apresenta-se o Quadro 4 com o detalhamento das ações pedagógicas desenvolvidas no Cantinho da Leitura, incluindo objetivos, conteúdos, metodologias e formas de avaliação, organizadas conforme os anos/séries do Ensino Fundamental I:

Quadro 4: Detalhamento das ações pedagógicas desenvolvidas no Cantinho da Leitura 1ºAno.

Ação	Objetivo	Conteúdo	Metodologia	Avaliação
Contação de história - 1º ano A, B e C	Desenvolver a escuta, o gosto pela leitura e a imaginação.	Livro trabalhado: Era uma vez um gato xadrez Língua portuguesa: Ampliação do vocabulário; Início, meio e fim de história; Formação de palavras e frases; Compreensão oral; Reconto; Matemática: Noção de quantidade; Sequência numérica; Contagem; Resolução de problemas; Cores e formas	Realização semanal de contação de história feita pela professora, utilizando livros ilustrados e roda de conversas para discutir a narrativa.	Observação da participação dos alunos, interesse e compreensão da história por meio de expressão oral.

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 4 mostra que, a atividade de Contação de História desenvolvida com as turmas do 1º ano A, B e C tem como principal objetivo estimular a escuta atenta, o gosto pela leitura e o desenvolvimento da imaginação das crianças. Para alcançar esse objetivo, foi escolhido o livro "*Era uma vez um gato xadrez*", uma obra que, além de ser visualmente atrativa, possibilita múltiplas explorações nos campos da linguagem e da matemática.

Do ponto de vista dos conteúdos de Língua Portuguesa, a atividade visa ampliar o vocabulário dos alunos, trabalhar a estrutura narrativa (início, meio e fim), favorecer a formação de palavras e frases simples, estimular a compreensão oral e o reconto das histórias. Já na área de Matemática, a narrativa permite abordar conteúdos como noção de quantidade, sequência numérica, contagem, resolução de pequenos problemas, além da identificação de cores e formas — elementos amplamente presentes no livro.

A metodologia adotada se baseia na realização semanal da contação de histórias pela professora, que utiliza livros ilustrados, roda de conversa e estratégias de mediação ativa para envolver os alunos na narrativa, promovendo um ambiente acolhedor, lúdico e interativo. Essa abordagem favorece tanto o desenvolvimento da oralidade quanto o raciocínio lógico, por meio da linguagem simbólica e da exploração das relações entre texto e imagem.

A avaliação acontece de forma contínua e qualitativa, com base na observação da participação dos alunos, seu interesse pela atividade e a capacidade de compreender e recontar a história oralmente. Esse tipo de avaliação permite identificar avanços individuais e coletivos, além de orientar intervenções pedagógicas mais direcionadas às necessidades de cada turma.

De forma geral, a atividade exemplifica uma prática pedagógica integrada, significativa e alinhada às diretrizes do ensino nos anos iniciais, promovendo o letramento e o pensamento lógico-matemático de forma contextualizada e prazerosa.

Nas turmas de 1º ano, a contação de histórias configurou-se como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das habilidades cognitivas, emocionais e sociais dos alunos. Quando bem conduzida, essa prática

proporcionava aos estudantes uma vivência prazerosa, significativa e de aproximação com os personagens e enredos, favorecendo o envolvimento afetivo e o aprendizado de forma lúdica.

Para que essa experiência ocorresse de maneira efetiva, o primeiro passo era a seleção criteriosa do livro pelas professoras, considerando a faixa etária da turma, o nível de linguagem, as ilustrações, os conteúdos a serem trabalhados e a consonância com os objetivos pedagógicos previamente definidos. A escolha do material precisava atender ao interesse dos alunos e, ao mesmo tempo, contribuir para a construção de competências específicas em leitura, oralidade e interpretação.

Após a seleção da obra, as professoras realizavam uma leitura prévia, com o intuito de se familiarizar com o texto, ajustar a entonação, os gestos e as expressões faciais, elementos que tornam a narrativa mais envolvente. Também avaliavam a necessidade de utilizar recursos complementares, como fantoches, músicas, adereços ou vídeos, a fim de enriquecer a experiência e tornar a história ainda mais significativa.

Antes da atividade, era importante que o ambiente estivesse organizado de forma acolhedora e estimulante, conforme o planejamento da professora. Isso incluía o uso de almofadas, tapetes, livros expostos ou recursos tecnológicos, dependendo da proposta pedagógica do dia. O espaço preparado transmitia aos alunos a sensação de que aquele momento era especial e diferente da rotina habitual.

Conforme o cronograma de visitação da sala, ao chegarem ao Cantinho da Leitura, cada professora apresentava o livro a ser explorado, fazendo a leitura do título, nome do autor e mostrando a capa aos alunos, promovendo uma breve conversa inicial sobre o que imaginavam a partir da imagem e do título. Essa etapa despertava a curiosidade e envolvia os alunos desde o início da narrativa.

Ao término da contação, era sempre realizada uma roda de conversa com os estudantes, momento em que se exploravam aspectos da história como personagens, enredo, sentimentos e aprendizagens. Essa conversa permitia que os alunos expressassem o que compreenderam, o que mais gostaram, suas interpretações e opiniões, favorecendo o desenvolvimento da oralidade,

da escuta ativa e do pensamento crítico.

Finalizando a proposta, as professoras conduziam uma atividade pedagógica direcionada, de acordo com os objetivos da aula. As ações podiam envolver reconto oral, registro de palavras-chave, desenho dos personagens ou cenas da história, promovendo a articulação entre leitura, escrita e expressão artística, conforme ilustrado nas figuras a seguir.

Figura 3: Atividades pedagógicas direcionada, de acordo com os objetivos da aula.



Fonte: Arquivo pessoal.

O livro da Coleção Veredas, disponibilizado para todas as turmas do 1º e 2º anos do Ensino Fundamental, dentro do ciclo de alfabetização, também foi amplamente explorado no Cantinho da Leitura. Esse material se mostrou um recurso valioso para o trabalho com os alunos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita. A utilização desse livro no espaço pode ser observada nas ações pedagógicas descritas no quadro (4) referente ao 2º ano, evidenciando sua relevância e aplicação prática no processo de alfabetização.

Quadro 5: Ações pedagógicas referente ao 2º ano.

Ação	Objetivo	Conteúdo	Metodologia	Avaliação
Contação de história - 2º ano A, B e C;	Desenvolver a escuta, o gosto pela leitura e a imaginação.	Livro da coleção Veredas: <i>Leia lá, que eu leio cá.</i>	Realização semanal de contação de história feita pela professora, utilizando livros ilustrados e roda de conversas para discutir a narrativa.	Observação da participação dos alunos, interesse e compreensão da história por meio de expressão oral.

Fonte: Elaboração própria.

No quadro acima mostra que nas turmas do 2º ano A, B e C, foram desenvolvidas ações que aliaram leitura literária e atividades lúdicas, com o objetivo de fortalecer as habilidades de escuta, imaginação, formação de frases e ampliação do vocabulário. As atividades se concentraram em dois eixos principais: contação de histórias e a construção e utilização de jogos pedagógicos, com ênfase no desenvolvimento da fluência leitora e no gosto pela leitura.

A contação de histórias foi realizada semanalmente, utilizando-se o livro "*Leia lá, que eu leio cá*", da Coleção Veredas, um material adotado no ciclo de alfabetização e amplamente utilizado no Cantinho da Leitura. A narrativa era mediada pelas professoras por meio da leitura expressiva, uso de livros ilustrados e rodas de conversa, criando um ambiente de escuta ativa, participação e troca de experiências sobre o conteúdo trabalhado.

Paralelamente, foi desenvolvido o jogo pedagógico "Trilha de Palavras", construído com a participação das crianças e utilizado como ferramenta lúdica para estimular a leitura de palavras, a formação de frases e a ampliação do

vocabulário. O jogo era composto por um tabuleiro, cartas com palavras e um dado, promovendo uma aprendizagem divertida, interativa e significativa. Além de reforçar os conteúdos de língua portuguesa, a atividade estimulava a socialização, o respeito às regras e a cooperação entre os colegas.

A avaliação dessas atividades foi realizada de forma contínua e qualitativa, considerando a participação dos alunos, o interesse demonstrado durante a contação de histórias e a compreensão oral da narrativa. No caso do jogo pedagógico, observou-se o desempenho dos alunos durante a atividade e os avanços na fluência leitora, permitindo à equipe docente identificar os progressos individuais e coletivos, bem como planejar intervenções mais assertivas, quando necessário.

Essas ações demonstram a importância de integrar práticas lúdicas e literárias no cotidiano escolar, fortalecendo o processo de alfabetização por meio de estratégias alinhadas ao desenvolvimento integral dos alunos, como mostra nas figuras abaixo:

Figura 4: Práticas lúdicas e literárias no cotidiano escolar 2º anos.



Fonte: Arquivo pessoal.

Nas turmas do 2º ano, além da contação de histórias realizada semanalmente, as professoras também criaram jogos pedagógicos para serem utilizados no Cantinho da Leitura, como forma de tornar o processo de alfabetização mais dinâmico, lúdico e significativo. Um dos jogos mais utilizados e que teve excelente aceitação entre os alunos foi a “Trilha da Leitura”.

Esse jogo foi idealizado e construído pelas próprias professoras como um recurso complementar para o estímulo à leitura. Seu principal objetivo era

reforçar a leitura oral, ampliar o vocabulário e promover o engajamento dos alunos por meio da ludicidade. A construção do material foi feita com recursos simples e acessíveis, como papelão, TNT e listas de palavras impressas, que foram recortadas e coladas de maneira criativa, compondo o tabuleiro e as cartas do jogo.

A dinâmica do jogo era bastante envolvente: a professora escolhia um aluno para iniciar a partida, que lançava um dado e avançava na trilha conforme o número sorteado. Ao longo do percurso, o tabuleiro apresentava casas com desafios e comandos especiais, como “pule uma casa” ou “volte duas casas”, além de espaços que exigiam que o aluno lesse palavras ou formasse frases para continuar avançando. Vencia quem chegasse ao final da trilha cumprindo todos os desafios propostos com sucesso.

A Trilha da Leitura foi uma atividade que uniu aprendizagem e diversão, incentivando a prática da leitura de maneira descontraída e colaborativa. Além de fortalecer as habilidades linguísticas, o jogo contribuiu para o desenvolvimento da atenção, da autonomia, do raciocínio e da convivência em grupo, tornando-se um recurso valioso dentro das ações do ciclo de alfabetização.

Figura 5: Trilha da leitura.



Fonte: Arquivo pessoal.

O livro da Coleção Veredas, disponibilizado a todas as turmas dos 1º e 2º anos do Ensino Fundamental, dentro do ciclo de alfabetização, também foi amplamente explorado no Cantinho da Leitura. Com uma variedade de textos e

atividades, esse material foi utilizado ao longo de todo o ano letivo, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades de leitura, escrita e oralidade dos alunos. Já nas turmas do 3º ano, o livro escolhido para as atividades no espaço foi “Menina bonita do laço de fita”, obra que também proporcionou ricas oportunidades pedagógicas, como será detalhado no quadro a seguir.

Quadro 6: Ações pedagógicas referente ao 3º ano

Ação	Objetivo	Conteúdo	Metodologia	Avaliação
Contação de história - 3º ano A, B, C e D	Desenvolver a escuta, o gosto pela leitura e a imaginação.	Livro: Menina bonita do laço de fita	Realização semanal de contação de história feita pela professora, utilizando livros ilustrados e roda de conversas para discutir a narrativa.	Observação da participação dos alunos, interesse e compreensão da história por meio de expressão oral.
Contação de história por meio de avental temático.	Desenvolver a compreensão oral e a imaginação dos alunos	Avental da leitura com a história da cesta de Dona Maricota	Produção de avental para contação de história As fichas foram aplicadas individualmente ou em duplas, com diferentes propostas.	Observação de desempenho nas atividades.
Utilização de fichas de palavras em MDF para reforço da leitura, escrita e consciência fonológica.	Desenvolver a fluência leitora e a habilidade de segmentar sílabas de forma lúdica e concreta.	Segmentação e consciência silábica; Reconhecimento e leitura de palavras.		

Fonte: Elaboração própria.

O quadro mostra que nas turmas do 3º ano A, B, C e D, as atividades realizadas no Cantinho da Leitura foram organizadas de forma a estimular tanto

o gosto pela leitura quanto o desenvolvimento de habilidades mais específicas de linguagem, como a compreensão oral, a fluência leitora e a consciência fonológica. Para isso, foram adotadas diferentes estratégias metodológicas, integrando a contação de histórias com recursos lúdicos e materiais manipuláveis.

Uma das principais ações foi a contação de história do livro “Menina bonita do laço de fita”, realizada semanalmente pelas professoras. A leitura era acompanhada por rodas de conversa, nas quais os alunos compartilhavam suas percepções, opiniões e interpretações da narrativa. Essa prática visava promover a escuta atenta, o desenvolvimento da oralidade e o envolvimento afetivo com os personagens e temas da história.

Como complemento, foi utilizada a estratégia da contação de história com avental temático, a partir da narrativa “A cesta de Dona Maricota”. O avental da leitura foi produzido pelas professoras como recurso didático visual e tátil, facilitando a participação dos alunos e tornando a experiência mais concreta e interativa. Essa técnica favoreceu a imaginação, a memorização da sequência narrativa e o envolvimento emocional dos estudantes com o enredo.

Foi incorporado também o uso de fichas de palavras confeccionadas em MDF, voltadas para atividades de leitura, escrita e consciência silábica. As fichas eram aplicadas de forma individual ou em duplas, com propostas variadas, como segmentação de palavras em sílabas, formação de novas palavras e leitura expressiva. Essas atividades possibilitaram o reforço da fluência leitora e da habilidade de segmentar e reconhecer estruturas linguísticas de forma lúdica e significativa.

A avaliação foi realizada por meio da observação direta da participação, do interesse e da compreensão da história durante as rodas de conversa, bem como pelo acompanhamento do desempenho nas atividades com as fichas, o que permitiu às professoras identificarem avanços na leitura e dificuldades específicas, possibilitando intervenções mais direcionadas, como podem ser observadas nas figuras abaixo:

Figura 6: Imagem 1 da avaliação realizada por meio da observação direta.



Fonte: Arquivo pessoal.



Fonte: Arquivo pessoal.



Fonte: Arquivo pessoal.

Nessas turmas do 3º ano, além da contação de histórias, que seguia a mesma estrutura das demais turmas, as professoras ampliaram a proposta com a realização de releituras e reescritas coletivas das narrativas trabalhadas. Após a leitura, iniciava-se um momento de planejamento textual com os alunos, em que se exploravam elementos como personagens, tempo, espaço e enredo, por meio de perguntas orais e discussões em grupo. A partir dessas reflexões, era decidido coletivamente o que seria mantido da história original e o que poderia ser modificado, incentivando a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes.

Com base nessas definições, a turma dava início à nova versão da história, construída oralmente com a mediação da professora. Em seguida, essa versão era registrada por escrito, com a participação dos alunos. Após a produção textual, a professora realizava intervenções pedagógicas no texto coletivo, revisando aspectos como ortografia, pontuação e coerência textual, sem descaracterizar a autoria dos estudantes. Ao final, as produções eram socializadas e afixadas na sala de aula durante a semana, valorizando o trabalho dos alunos e incentivando a leitura entre pares.

Como forma de enriquecer o processo de leitura, também foram utilizados recursos lúdicos, como fichas de palavras confeccionadas em MDF, dispostas sobre tapetes coloridos. A proposta consistia em promover a leitura oral, a construção de frases, a organização das palavras em ordem alfabética, entre outras atividades. Essa dinâmica favorecia o reconhecimento de palavras, o desenvolvimento da fluência leitora e a ampliação do vocabulário. Para aprofundar a habilidade de escrita, os alunos eram estimulados a registrar as palavras escolhidas, criando pequenas produções ou registros individuais.

Essas práticas evidenciam uma abordagem pedagógica integradora, que valoriza a oralidade, a leitura e a escrita de forma articulada e intencional, contribuindo para o avanço no processo de alfabetização e para o desenvolvimento da autoria dos estudantes. Esse compromisso com a formação leitora e escritora também se refletiu nas ações realizadas com as turmas do 4º ano, como será apresentado no quadro a seguir.

Quadro 7: Ações pedagógicas referente ao 4º ano.

Ação	Objetivo	Conteúdo	Metodologia	Avaliação
Leitura utilizando microfone; Fichas de leitura com palavras, frases ou pequenos textos.	Promover a expressão oral, a confiança e o gosto pela leitura; Estimular a fluência leitora.	Leitura oral e escrita; Entonação e pontuação na leitura; Reconhecimento de palavras e frases; Ampliação do vocabulário.	Cada aluno, ao seu tempo, lia o livro escolhido no microfone.	Participação dos alunos; Progresso no desempenho individual dos alunos.

Fonte: Elaboração própria.

No quadro acima mostra a atividade de leitura utilizando microfone e fichas de leitura com palavras, frases ou pequenos textos foi uma estratégia desenvolvida com o objetivo de promover a expressão oral, estimular a fluência leitora e fortalecer a confiança dos alunos em situações de leitura em voz alta. Além disso, visava despertar o gosto pela leitura, por meio de uma experiência mais interativa e motivadora.

O conteúdo trabalhado envolvia aspectos fundamentais do processo de alfabetização e letramento, como a leitura oral e escrita, a compreensão da entonação e pontuação, o reconhecimento de palavras e frases e a ampliação do vocabulário. Essas competências são para a construção de uma leitura fluente e com significado.

A metodologia adotada consistia em permitir que cada aluno, no seu próprio ritmo, escolhesse um livro e realizasse a leitura utilizando um microfone. Esse recurso tornava o momento mais atrativo e aumentava o envolvimento dos estudantes, favorecendo a projeção da voz e o desenvolvimento da oralidade. As fichas de leitura também eram utilizadas como apoio, trazendo palavras-chave, frases curtas ou pequenos textos, adaptados ao nível de leitura de cada aluno, permitindo a personalização do trabalho.

A avaliação era realizada por meio da observação contínua da participação dos alunos e da análise do progresso individual no desempenho leitor. Aspectos como segurança ao ler, entonação adequada, reconhecimento de palavras e fluidez foram levados em consideração, permitindo à professora

ajustar as estratégias de forma personalizada, respeitando o tempo de aprendizagem de cada estudante.

Essa prática demonstrou ser eficaz não apenas para o desenvolvimento técnico da leitura, mas também para fortalecer a autoestima, a autonomia e a expressão oral dos alunos, tornando o ato de ler uma experiência significativa, pública e valorizada dentro do ambiente escolar, como apresentado nas figuras abaixo.

Figura 7: Leitura individual com microfone: cada aluno escolhe seu livro e lê no próprio ritmo.



Fonte: Arquivo pessoal.



Fonte: Arquivo pessoal.



Fonte: Arquivo pessoal.

Essas ações tinham como objetivo principal promover a expressão oral, fortalecer a autoconfiança, despertar o gosto pela leitura e estimular a fluência leitora dos estudantes. Ao propor essas atividades em sala de aula, as professoras não apenas incentivavam o desenvolvimento da leitura, mas também contribuíam para o fortalecimento da autoestima dos alunos, ao permitirem que se percebessem como leitores diante dos colegas, em um ambiente de valorização e reconhecimento.

No que diz respeito às fichas de leitura afixadas nas paredes da sala, esse recurso didático desempenhava uma função estratégica dentro do espaço alfabetizador, atuando como um estímulo visual constante. As fichas estavam cuidadosamente organizadas e apresentavam uma sequência interligada de elementos como imagens, letras, sílabas, palavras, frases e pequenos textos que favoreciam um percurso progressivo de leitura, evoluindo do mais simples para o mais complexo.

Essa organização permitia ao aluno assimilar gradualmente os sons e as formas das letras, construir e reconhecer sílabas, identificar e ler palavras com significado pessoal e, por fim, avançar para a compreensão e interpretação de frases e pequenos textos. Trata-se, portanto, de uma prática que respeita o ritmo individual de aprendizagem e reforça a autonomia do estudante na construção do seu conhecimento.

No 5º ano, também foram desenvolvidas ações com o objetivo de estimular o gosto pela leitura e fomentar o pensamento crítico dos estudantes. As atividades buscaram ampliar a compreensão leitora e promover reflexões sobre os textos trabalhados, incentivando os alunos a se posicionarem de forma argumentativa e criativa. Uma dessas ações está detalhada no quadro a seguir.

Quadro 8: Ações pedagógicas referente ao 5º ano.

Ação	Objetivo	Conteúdo	Metodologia	Avaliação
Leitura livre; Roda de conversas; Sessão filmica integrada aos projetos da escola e datas comemorativas.	Estimular o gosto pela leitura, o pensamento crítico e a oralidade. Integrar os conteúdos curriculares	Leitura e produção oral e escrita; Análise de linguagem visual; Exibição de filmes e curta metragem relacionados a projetos,	Cada aluno fazia a leitura do livro escolhido; Rodas de conversa; Foram exibidos filmes e curta-metragem selecionados de acordo com os temas trabalhados nos projetos e conteúdos curriculares.	Contínua e qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

No 5º ano, as atividades pedagógicas foram organizadas com o intuito de estimular o gosto pela leitura, o desenvolvimento do pensamento crítico e a valorização da oralidade, promovendo também a integração entre os conteúdos curriculares e os projetos desenvolvidos ao longo do ano letivo. Dentre as ações realizadas, destacam-se a leitura livre, as rodas de conversa e as sessões filmicas, que foram cuidadosamente planejadas para dialogar com os temas abordados em sala de aula e com datas comemorativas.

A leitura livre permitiu aos alunos escolherem os livros conforme seus interesses, favorecendo a autonomia, a curiosidade e o prazer em ler. Já as rodas de conversa serviram como espaço para expressão oral, escuta ativa e troca de ideias sobre as leituras realizadas, os filmes assistidos ou temas

abordados em projetos. Esses momentos foram essenciais para o fortalecimento da argumentação, da empatia e da construção coletiva de conhecimento.

As sessões filmicas integradas aos projetos escolares e às datas comemorativas trouxeram um elemento de linguagem visual para o processo de ensino-aprendizagem. A exibição de filmes e curtas-metragens relacionados aos conteúdos em estudo possibilitou o trabalho com diferentes formas de leitura, não apenas verbal, mas também visual e simbólica, enriquecendo a análise crítica e a produção de textos orais e escritos pelos alunos.

A avaliação das atividades foi realizada de forma contínua e qualitativa, com base na observação do envolvimento dos estudantes, na participação nas discussões e na capacidade de relacionar os conteúdos das leituras e dos filmes com as experiências e conhecimentos prévios. Essa abordagem avaliativa respeitou o ritmo individual de cada aluno, reconhecendo seus avanços e potencializando sua autonomia no processo de aprendizagem.

Nas turmas do 5º ano, a leitura era incentivada de forma espontânea e autônoma. Os alunos tinham liberdade para acessar a sala do Cantinho da Leitura, escolher o livro de seu interesse e se acomodar de maneira confortável — fosse no tapete, em uma almofada ou em uma cadeira — vivenciando, assim, momentos de leitura.

Além da leitura individual, as professoras também promoviam rodas de leitura e de conversa, com o objetivo de desenvolver a oralidade, ampliar a compreensão leitora, estimular o pensamento crítico e integrar os conteúdos curriculares de forma contextualizada e significativa. Esses momentos coletivos favoreciam o diálogo, a escuta ativa e a expressão de ideias, fortalecendo o protagonismo dos estudantes.

O Cantinho da Leitura também foi utilizado como espaço para sessões filmicas e exibição de curtas-metragens, alinhadas aos projetos pedagógicos e às datas comemorativas trabalhadas ao longo do ano. A seleção dos filmes era feita de acordo com os temas abordados em sala, como, por exemplo, o Dia das Mães e o Dia da Consciência Negra, entre outros. Esses momentos possibilitavam reflexões importantes e contribuíam para a formação crítica e cidadã dos alunos, como pode ser visualizado nas figuras a seguir.

Figura 8: Cantinho da leitura.



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 9: Cantinho da leitura



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 10: Cantinho da leitura.



Fonte: Arquivo pessoal.

Dentre as ações implementadas ao longo do ano, destaca-se a organização de oficinas de leitura voltadas à recomposição da aprendizagem. Essa iniciativa contou com o apoio de uma assistente de alfabetização, que atuou na formação de grupos de alunos que ainda não haviam desenvolvido plenamente as habilidades de leitura, escrita e alfabetização matemática para o avanço no processo de aprendizagem.

Para dar início ao trabalho, foi realizada uma avaliação diagnóstica, com o objetivo de identificar as principais defasagens de cada estudante. Com base nos resultados, os grupos foram organizados de forma temporária e flexível: à medida que os alunos demonstravam progresso, os grupos eram reorganizados. Em alguns casos, o atendimento foi individualizado, considerando alunos com maiores dificuldades de concentração e aprendizagem, respeitando suas particularidades e ritmos de desenvolvimento.

As oficinas pedagógicas de recomposição foram estruturadas em cinco ciclos, cada um com três encontros de 40 minutos, realizados duas vezes por semana — totalizando 15 encontros ao longo da proposta. Diante das limitações orçamentárias e da indisponibilidade de recursos financeiros, optou-se por priorizar os alunos dos 3º, 4º e 5º anos, que, mesmo após o ciclo de alfabetização, ainda apresentavam lacunas significativas nas habilidades básicas de leitura, escrita e matemática.

A participação ativa dos alunos nessas atividades permitiu que eles se envolvessem de maneira mais significativa com os conteúdos, desenvolvendo habilidades cognitivas e socioemocionais de forma integrada. O ambiente acolhedor e estimulante proporcionado pelas oficinas favoreceu a cooperação entre os colegas, incentivando o trabalho em grupo e o respeito às diferenças. Além disso, o uso de metodologias diversificadas atendeu às distintas necessidades de aprendizagem, contribuindo para a inclusão e equidade no processo educativo. Os resultados foram visíveis tanto no desempenho escolar quanto na postura dos alunos diante dos desafios. A motivação e o interesse pelas atividades aumentaram consideravelmente, refletindo o impacto positivo da abordagem adotada. Dessa forma, a experiência reafirma o valor do uso de práticas pedagógicas criativas e centradas no estudante.

Figura 11: Avaliação diagnóstica realizada com os alunos



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 12: Oficinas Pedagógicas



Fonte: Arquivo pessoal

A proposta pedagógica da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral foi transformar o Cantinho da Leitura em um espaço de aprendizagem, onde os alunos pudessem desenvolver habilidades de escuta, interpretação e argumentação, além de fortalecer o hábito da leitura como prática constante no cotidiano escolar.

Ao oferecer diversas formas de interação com os textos, como leitura silenciosa, leitura em voz alta, rodas de leitura e apreciação de produções audiovisuais, esse espaço passou a contribuir para a formação de leitores críticos, participativos e reflexivos, capazes de reconhecer a leitura como uma ferramenta essencial para suas vidas.

Apesar da diversidade de atividades desenvolvidas e do forte envolvimento de professores e alunos, um dos maiores desafios enfrentados no Cantinho da Leitura foi relacionado à infraestrutura elétrica. O uso prolongado do ar-condicionado para garantir conforto durante as leituras e sessões filmicas, frequentemente provocava instabilidade na rede, ocasionando ruídos intensos e interrupções no funcionamento. Esse problema exigia atenção constante ao tempo de uso do equipamento: em alguns momentos, era necessário desligá-lo e aguardar o aquecimento da sala para religá-lo, o que comprometia a continuidade das atividades.

Essa situação evidenciou a necessidade urgente de investimentos na infraestrutura física da escola, como forma de assegurar a qualidade e a continuidade das práticas pedagógicas. Em consonância com esse desafio, foi implementada a Meta 5: Contribuir para a melhoria do espaço físico da escola, que propôs a realização de ações de manutenção preventiva e/ou corretiva, sempre que necessário, com o intuito de preservar os ambientes escolares.

O primeiro passo para a execução dessa meta foi a identificação das principais necessidades estruturais, considerando aspectos como instalações elétricas e hidráulicas, salas de aula, quadra esportiva e outros espaços que exigiam atenção. Após esse levantamento, as demandas foram classificadas por grau de urgência, priorizando as ações preventivas voltadas para evitar danos futuros e, em seguida, as corretivas, destinadas à resolução de problemas já existentes.

Todas as necessidades e prioridades foram discutidas em reuniões do Conselho Escolar, registradas em atas, assegurando organização, transparência e participação coletiva nas decisões. Com base nas deliberações, a presidente do conselho, juntamente com a tesoureira, apresentou a disponibilidade orçamentária da escola. A partir disso, foram priorizadas as demandas mais urgentes, e, progressivamente, foram atendidas as demais, sempre respeitando os limites financeiros. Também se buscou apoio de órgãos públicos, comunidade externa e projetos sociais voluntários, como forma de ampliar as possibilidades de investimento e fortalecer os laços entre a escola e a sociedade. Todas as melhorias realizadas foram registradas, compondo um histórico que serve de referência para a gestão

escolar e para a prestação de contas. Com essas ações, foi possível contribuir efetivamente para um ambiente mais acolhedor, seguro e adequado ao processo de ensino-aprendizagem, reafirmando o compromisso da escola com a qualidade da educação e a valorização do espaço físico como parte fundamental desse processo.

Todo o planejamento estratégico implementado na instituição tem potencial para impactar positivamente o desempenho escolar dos alunos, como será aprofundado no tópico a seguir.

6.2 Indicadores de desempenho escolar

Essa subseção tem por objetivo analisar e discutir os principais indicadores utilizados para medir o desempenho escolar dos estudantes. O intuito é mostrar como esses indicadores ajudam a entender melhor como está a qualidade de ensino da escola, identificar as fragilidades e propor estratégias pedagógicas mais eficazes.

Iniciaremos a presente subseção capítulo abordando os indicadores de desempenho e sua relevância para a gestão educacional. Além disso, serão apresentados alguns indicadores que passaram a ser utilizados na escola, levando em consideração as seguintes variáveis:

- taxa de aprovação e reprovação;
- taxa de abandono escolar;
- taxa de transferências
- -médias de notas (e evolução) obtidas como resultados em provas padronizadas.

Também destacaremos as fontes utilizadas, como censos escolares e avaliações externas.

6.2.1 Análise crítica dos indicadores de desempenho da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral

Este tópico tem como objetivo analisar o desempenho escolar dos alunos da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, com base nos dados dos anos letivos de 2022, 2023 e 2024. A análise será realizada por meio de indicadores específicos, como as taxas de aprovação, reprovação, abandono e transferência.

Conforme exposto na fundamentação teórica desta pesquisa, o desempenho escolar diz respeito ao nível de êxito alcançado pelo aluno ao longo de seu processo de aprendizagem, podendo ser analisado a partir de diferentes indicadores, como os que foram aqui mencionados. Esse desempenho envolve a capacidade do estudante de adquirir, compreender e aplicar conhecimentos e habilidades ao longo de sua trajetória educacional. Pode ser aferido por meio de notas e avaliações obtidas em provas, testes e trabalhos acadêmicos, os quais refletem seu grau de assimilação dos conteúdos abordados. O conceito de “desempenho escolar” e sua vinculação com as competências e saberes adquiridos pelos alunos são amplamente discutidos por diversos autores da área educacional.

Partindo desse entendimento sobre o desempenho escolar, analisaram-se os indicadores dos alunos da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral nos anos de 2022, 2023 e 2024. Os resultados revelaram avanços expressivos, contribuindo para a compreensão da evolução qualitativa do processo de ensino e aprendizagem na instituição, conforme apresentado na tabela a seguir. Os dados quantitativos permitiram identificar padrões de melhoria e estabelecer possíveis relações com os resultados do planejamento estratégico adotado pela escola, o qual orienta de forma articulada as ações pedagógicas e administrativas, com foco na melhoria da qualidade do ensino.

Quadro 9 : Indicadores de desempenho escolar (2022–2024) – Escola Municipal Severino Bezerra Cabral .

Ano letivo	Mat. Inicial	Aprovados	Reprovados	Abandono	Transferido	Mat. Final
2022	383	299	27	18	52	326
2023	386	333	23	9	28	356
2024	385	338	22	10	18	360
Média	385	323	24	12	33	347
Mediana	385	333	23	10	28	356
Desvio padrão	2	21	3	5	17	19

Fonte: Dados internos da escola (2022–2024)

O Quadro 9 demonstra estabilidade no número de matrículas iniciais ao longo dos três anos (média de 385 alunos), com variações mínimas (desvio padrão de apenas 2), o que indica um fluxo constante de entrada de alunos.

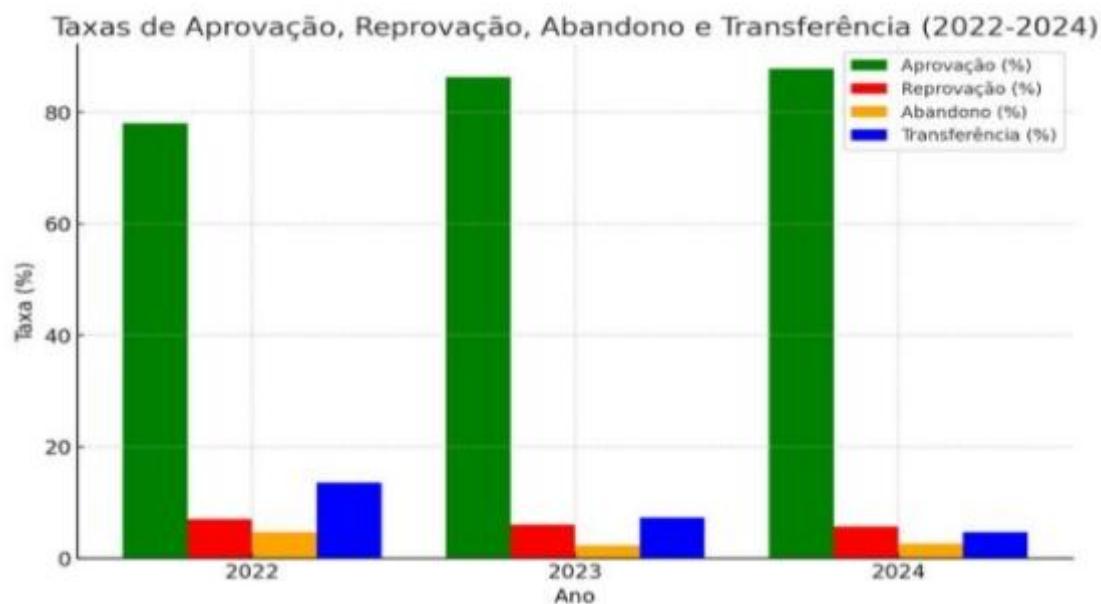
O número de aprovados apresenta tendência crescente: de 299 em 2022 para 338 em 2024 um crescimento de aproximadamente 13%. Esse dado indica melhorias no rendimento escolar, possivelmente associadas a mudanças nas práticas pedagógicas, ao fortalecimento da gestão escolar e a condições estruturais mais favoráveis à aprendizagem aspectos previstos no planejamento estratégico da escola. O aumento na taxa de aprovação foi acompanhado por uma queda significativa nas taxas de reprovação (de 27 para 22) e de abandono (de 18 para 10).

As transferências também diminuíram sensivelmente ao longo do período, passando de 52 em 2022 para apenas 18 em 2024, o que pode indicar maior satisfação das famílias com a escola, estabilidade na equipe docente, ou mesmo estratégias eficazes de vínculo entre escola e comunidade.

A média geral dos indicadores aponta para um cenário em progressiva consolidação: aumento da aprovação (média de 323 alunos por ano), redução das reprovações (média de 24) e abandono escolar (média de 12). O desvio padrão relativamente baixo na maioria dos indicadores indica pouca oscilação

e, portanto, estabilidade nos resultados, o que reforça a credibilidade da análise e das estratégias adotadas. Esses dados, por si só, já permitem vislumbrar uma trajetória de avanços importantes no processo educativo.

No entanto, para ampliar a compreensão sobre o desempenho escolar dos estudantes e tornar a análise ainda mais acessível e comparativa, foi elaborado o gráfico a seguir. O gráfico apresenta, em termos percentuais, os principais indicadores educacionais aprovação, reprovação, abandono e transferência referentes aos anos letivos de 2022, 2023 e 2024. A representação gráfica permite observar, de forma clara e objetiva, as proporções relativas a cada categoria ao longo do tempo, destacando com mais nitidez as tendências de melhoria ou os pontos de atenção no percurso educacional da instituição.



Fonte: Documento da escola

Esse gráfico procurou mostrar, de maneira comparativa, a proporção em percentual dos alunos aprovados, reprovados, que abandonaram os estudos ou foram transferidos em cada um dos anos analisados. Observou-se, de forma evidente, que a taxa de aprovação predominou em todos os anos, atingindo percentuais crescentes ao longo desses três anos.

No ano de 2022, o índice de aprovação ficou um pouco abaixo dos

outros anos, situando-se em torno de 78%. Já no ano de 2023, verificou-se um avanço bem significativo, alcançando cerca de 86%, e, em 2024, esse valor se consolidou em aproximadamente 88%. Esses dados sugeriram um fortalecimento progressivo das estratégias pedagógicas voltadas à aprendizagem efetiva e à permanência dos alunos na escola.

Dessa forma, evidencia-se que os dados relacionados ao desempenho analisados validaram as decisões tomadas no planejamento estratégicos, apontando que o caminho que foi percorrido promoveu avanços na qualidade da educação oferecida na escola.

Manter esses indicadores ao longo desses três anos só reforçou a estruturação e controle durante todo o processo e sinalizou que de fato o planejamento estratégico tem se consolidado como um instrumento eficaz de mudanças dentro do espaço escolar. Um exemplo da eficácia do planejamento encontra-se na taxa de aprovação, sendo um dos indicadores mais utilizados para mapear o processo de ensino e aprendizagem em uma instituição de ensino. Esse índice representa a proporção de alunos que, ao final do ano letivo, alcançaram os objetivos de aprendizagem esperados e que foram promovidos para a série/ano seguinte.

No contexto da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, os dados desses três últimos anos revelaram um crescimento. Embora as taxas de aprovação dos alunos estejam elevadas, é fundamental que esses dados sejam interpretados com cautela. Um aumento nos índices de aprovação só é realmente positivo quando acompanhado de ações que garantam a qualidade da aprendizagem. Caso contrário, há o risco de recorrer à chamada aprovação automática, prática que, apesar de melhorar os números estatísticos, enfraquece o valor formativo do processo educativo e máscara dificuldades reais no percurso dos estudantes.

Neste caso, o planejamento estratégico pode ter sido um fator que influenciou positivamente tais resultados, pois foram definidas metas e ações concretas, como a implantação de um sistema de acompanhamento individualizado da frequência e desempenho dos estudantes, a criação de grupos de reforço escolar e oficinas pedagógicas, a ampliação de projetos como o “Cantinho da Leitura”, e o fortalecimento de instâncias participativas

como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil. O plano prevê ações voltadas à melhoria da infraestrutura física da escola, como a reforma da rede elétrica e a cobertura da quadra esportiva.

A reprovação escolar é um outro dos indicadores evidenciados no tocante a qualidade do processo educativo, pois mostra de maneira muito direta as dificuldades enfrentadas tanto pelos estudantes quanto pelos professores no desenvolvimento das práticas de ensino e aprendizagem.

No caso da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, os dados do período em análise evidenciam uma variação relevante nesse indicador, dados mostraram que houve uma redução de 1,34 pontos na taxa de reprovação entre os anos de 2022 e 2024. Esse estudo demonstrou que esse percentual passou de 7,05% para 5,71%, o que representa um avanço considerável nos resultados de aprendizagem dos estudantes.

No ano de 2022, o índice de reprovação era de 7,05%, o que demonstrou um nível relativamente elevado, se comparado à média nacional de reprovação nos anos iniciais e finais do ensino fundamental. Esse percentual apontou que existia uma lacuna no processo de ensino e aprendizagem, que poderia estar relacionado a fatores como defasagem na idade série, metodologias pouco adaptadas às necessidades dos estudantes ou ainda indicar falhas no acompanhamento pedagógico individualizado, bem como limitações na formação continuada dos docentes para lidar com turmas heterogêneas. O período pós-pandemia da COVID-19, com os desafios impostos pela retomada das atividades presenciais, possivelmente influenciou negativamente os resultados desse ano.

No ano de 2023, observou-se uma redução nesses dados, que foi para 5,96%, o que representou uma queda de 1,09 ponto percentual em relação ao ano anterior, o que se pode considerar relevante do ponto de vista estatístico e pedagógico. Essa melhoria pode ter sido um reflexo de implementação de ações corretivas, como o reforço escolar, a intensificação do uso de avaliações diagnósticas e o fortalecimento da escuta pedagógica por parte da equipe gestora.

Já no ano de 2024, a taxa de reprovação foi de 5,71%, confirmado uma queda significativa, se comparada ao início do triênio. Embora a redução em

relação a 2023 tenha sido bem menor (0,25 ponto percentual), ela reforçou a persistência dos resultados obtidos ao longo dos três anos analisados. Esse dado mostrou a consolidação de ações prevista no planejamento estratégico.

Já o abandono escolar, esse sim, era um daqueles termômetros que apresentava bastante preocupação, porque quando um aluno deixava de frequentar a escola, sabia-se que existia algum motivo, seja problemas em casa, dificuldades emocionais, falta de apoio, ou mesmo a sensação de que ninguém ali notaria sua ausência. Mas entre 2022 e 2024, os dados mostraram algo importante, esse número diminuiu de forma muito considerável.

Em 2022, o índice de abandono foi de 4,70%, reduzindo-se de maneira muito positiva para 2,33% em 2023, o que representa uma queda percentual aproximada de 50,43%. No entanto, em 2024, observa-se um leve aumento para 2,60%, correspondendo a um aumento de cerca de 11,59% em relação ao ano anterior.

No ano de 2022, expressando um panorama ainda marcado por muitas incertezas e obstáculos deixados pelos anos anteriores, devido a crise sanitária, era como se a escola ainda estivesse tentando reorganizar seus passos, enquanto muitos estudantes, por razões diversas, não conseguiam mais acompanhar o ritmo da escola. A volta às aulas presenciais trouxe consigo uma série de desafios, dificuldades de aprendizagem acumuladas, situações familiares delicadas e desmotivação por parte dos estudantes. É como se a escola não tivesse mais nenhum sentido para elas. Em 2023, a taxa de abandono escolar diminuiu de forma marcante, chegando a um percentual de 2,33%. Acredita-se que essa mudança se refletiu num conjunto de ações desenvolvidas pela escola no esforço de manter seus alunos por perto. O olhar mais atento sobre quem estava prestes a desistir, somado a um acompanhamento pedagógico mais próximo, começou a fazer diferença.

Diante desse panorama, o planejamento estratégico foi uma ferramenta indispensável para direcionar ações específicas voltadas para identificar precocemente os sinais de evasão e intervir de forma propositiva.

Essa diminuição no índice de abandono entre 2022 e 2023, reafirmou a efetividade dessas ações e sinalizou um resultado positivo e uma mudança na

cultura da **Instituição**.

Ele serviu como um grande instrumento na melhoria das práticas da escola, contribuindo no sentido de tornar a escola cada vez mais acolhedora e comprometida com o direito dos estudantes, tanto em relação à permanência quanto de uma aprendizagem que fizesse sentido para eles.

Já em 2024, o índice de abandono deu uma aumentada, ficando em 2,60%, contudo ficou bem abaixo do que apontou o primeiro ano do triênio. Muito embora, tenha tido essa elevação em 2024, esse resultado ainda se mantém dentro da margem considerada controlada e de acordo com a política de permanência. Isso quer dizer que a escola continua atenta aos fatores que levavam a evasão e que estava buscando alternativas para manter os estudantes envolvidos.

Em persistir na redução dos índices de abandono ao longo do período analisado refletiu o esforço da escola em promover uma consciência de permanência e valorização do percurso educativo. A escola não apenas desenvolveu ações que pudessem combater **os** fatores que afastavam o aluno do espaço escolar, mas também investiu na criação de um espaço escolar que fosse mais acolhedor e significativo para os estudantes. Esses elementos foram fundamentais para o fortalecimento do vínculo entre os estudantes e a escola. Assim, a leitura dos dados relacionados ao abandono escolar não se limita à constatação de variações percentuais, ela mostra o quanto a escola se comprometeu em oferecer uma educação mais equitativa às necessidades reais dos sujeitos em formação.

Outro dado relevante foi a queda expressiva na taxa de transferência escolar, que foi de 13,58% em 2022 para 4,68% em 2024. Esses dados demonstraram que houve uma mudança e que provavelmente pode ser interpretada como um sinal claro de que a comunidade escolar começou a enxergar a **Instituição** com uma outra visão, um novo olhar.

A permanência dos alunos parece ter deixado de ser simplesmente uma formalidade para se tornar uma escolha consciente, talvez fruto de melhorias. Melhorias que pode estar relacionado com o planejamento e a implementação do que foi planejado coletivamente na Escola Municipal Severino Bezerra

Cabral. Planejamento que contemplou diversas ações desenvolvidas com o objetivo de enfrentar a problemática da evasão escolar e, especificamente, reduzir a taxa de abandono e aumentar a frequência desses alunos na escola.

Como já mencionado, entre as ações diretamente voltadas para esse fim, destaca-se a implantação de um sistema de acompanhamento individualizado da frequência e do desempenho dos estudantes, permitindo identificar com antecedência situações de risco e adotar medidas preventivas. Além disso, foram criados grupos de estudo e reforço escolar destinados aos alunos com dificuldades de aprendizagem, a fim de oferecer suporte pedagógico e evitar o desinteresse que muitas vezes leva ao abandono.

Outra iniciativa relevante foi a realização de oficinas pedagógicas, culturais e esportivas, voltadas para tornar o ambiente escolar mais atrativo, fortalecendo o vínculo dos alunos com a escola. O planejamento também contemplou a ampliação dos projetos de incentivo à leitura, como o Cantinho da Leitura, que visa promover o engajamento dos estudantes por meio do estímulo ao hábito da leitura. Soma-se a isso o fortalecimento de instâncias participativas, como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, que contribuem para gerar um sentimento de pertencimento e corresponsabilidade entre os alunos, pais e comunidade.

Todas essas ações convergem para a meta estabelecida de reduzir a taxa de abandono escolar até o final de 2025, evidenciando o compromisso da escola com a permanência e o sucesso dos estudantes. Essa mesma diretriz também orienta a busca pela melhoria dos resultados no IDEB, indicador que reflete o desempenho dos alunos e a qualidade da aprendizagem ao longo da trajetória escolar — aspecto que será aprofundado no próximo tópico.

6.2.2 IDEB da escola

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) representa uma ferramenta para acompanhar e avaliar a qualidade da educação ofertada pelas instituições públicas no Brasil. Esse instrumento integra dados de rendimento escolar, como aprovação e reprovação, com os resultados de avaliações externas padronizadas, oferecendo um panorama sobre o desempenho do sistema educacional. No contexto da Escola Municipal

Severino Bezerra Cabral, os dados recentes do IDEB mostram tanto os desafios enfrentados quanto os avanços conquistados, sobretudo diante dos impactos causados pela pandemia da COVID-19 nos processos de ensino e aprendizagem.

A seguir, apresenta-se a sistematização dos dados referentes ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, correspondentes aos anos de 2019, 2021 e 2023. Esses indicadores são para contribuir nas reflexões sobre a qualidade da aprendizagem e a efetividade das ações pedagógicas adotadas ao longo dos últimos anos.

A organização foi tabulada visando facilitar a análise e a interpretação dos indicadores, favorecendo uma compreensão mais precisa do desempenho educacional ao longo do período considerado.

Quadro 10: IDEB da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral 2019-2023.

ANO	META PROJETADA	NOTA OBTIDA	POSIÇÃO EM STA. RITA
2019	4,6	4,2	7º
2021	4,9	Não avaliado	-----
2023	Não estipulada	4,8	3º

Fonte: Qedu.org.br

Na tabela acima mostra que no ano de 2019, anterior ao início da crise sanitária, a meta projetada para a escola era alcançar um índice de 4,6. No entanto, o resultado obtido foi de 4,2, abaixo do esperado, o que indica a necessidade de rever práticas pedagógicas, aprimorar estratégias de ensino e intensificar ações que visem à melhoria dos níveis de aprendizagem, bem como à correção da defasagem idade-série.

O resultado obtido em 2019 acendeu um alerta em relação ao processo de ensino e aprendizagem da escola, mesmo que a diferença entre o índice obtido e o índice projetado tenha sido levemente discreto. Quando apresentado o resultado da escola a equipe gestora e de especialistas, bem como aos demais profissionais da escola, não se recebeu como algo negativo, que a

escola fracassou, mas como um indicativo de que existem falhas tanto no tocante aos aspectos pedagógicos quanto em relação a infraestrutura. E se de fato existiam essas lacunas, a escola precisaria ter uma atenção especial e fazer uma intervenção de forma planejada com estratégias que viessem sanar tais dificuldades.

Com a pandemia que aconteceu exatamente no período em que recebemos o resultado dessa avaliação externa, os desafios se tornaram ainda maiores, principalmente devido a suspensão das aulas presenciais e ainda sem saber o que iria acontecer e como proceder diante da situação. Meses depois, veio a emergência das atividades remotas, onde a realidade da nossa escola e de muitas outras instituições que ainda não estavam preparadas.

Essa situação ocasionou na descontinuidade no processo de aprendizagem, mas também reafirmou as desigualdades que já existiam.

Diante de todo esse contexto, observou-se que o desempenho no ano de 2019, muito embora estivesse abaixo da meta projetada, não poderia ser vista como um fenômeno isolado, muito menos como um fracasso institucional. Ele representava um ponto de curvatura que merecia uma leitura cuidadosa e estratégica dos dados ora postos, considerando tantos os aspectos internos quanto os externos que influenciavam diretamente o trajeto dos estudantes.

Apesar de a escola não ter obtido a meta estipulada, esse resultado serviu como uma oportunidade de reorganização no sentido de rever fatores como a formação continuada, o planejamento escolar e o processo avaliativo.

Ao fazer uma leitura minuciosa desse período, foi possível compreender que o resultado de 2019 foi, de certa forma, um aviso antecipado de desafios que poderiam ser potencializados nos anos seguintes. Porém, esse dado foi muito importante, uma vez que, serviu como incentivo para fortalecer o projeto político pedagógico da escola, a partir de um olhar crítico e reflexivo.

Em 2021, devido à suspensão das atividades escolares presenciais e aos desafios enfrentados na consolidação do ensino remoto, não foi possível realizar a avaliação externa necessária para o cálculo do IDEB. Ainda que a meta prevista para o ano fosse 4,9, a ausência de dados inviabilizou o acompanhamento efetivo do desempenho escolar nesse período. Diversas

pesquisas apontaram que o período foi marcado por prejuízos significativos na aprendizagem, especialmente entre os estudantes em situação de vulnerabilidade. Nesse período os professores tiveram que se reinventar para amenizar o prejuízo na aprendizagem dos seus alunos desde o ano de 2020, quando iniciou a pandemia.

Nesse contexto, os professores tiveram um papel ainda mais desafiador porque além de ter que planejar e executar estratégias pedagógicas à distância, tornaram-se mediadores dos problemas sociais e emocionais que surgiram durante o processo. A falta de acesso a recursos tecnológicos, conexão precária à internet, falta de espaços adequados para estudo em casa e a sobrecarga emocional enfrentada pelas famílias e pelos próprios estudantes consistiram num cenário que não foi favorável à aprendizagem.

Mesmo sabendo que houve uma grande mobilização por parte dos profissionais da educação para minimizar os impactos do isolamento escolar, ficou evidenciado que a falta de aplicação das avaliações externas como a do IDEB, comprometeu o monitoramento da evolução dos indicadores de desempenho dos estudantes.

A impossibilidade de aferir o desempenho naquele ano além de ter dificultado a comparação com períodos anteriores e posteriores também impôs limitações à formulação de políticas baseadas num indicador concreto. Mais do que a falta de dados estatísticos, o que se viveu nesse período foi uma espécie de suspensão simbólica dos referenciais tradicionais de avaliação. Com essa lacuna, a escuta sensível das comunidades escolares e a documentação qualitativa das experiências pedagógicas surgiram como realidade de compreensão do cenário educacional. As práticas dos professores, marcadas por criatividade, empatia e adaptação constantemente, deixaram claro que o compromisso com a aprendizagem foi além dos instrumentos de mensuração usuais, tendo em vista que, ele se manifesta, sobretudo, na resiliência das relações e no reconhecimento da escola como espaço de cuidado e pertencimento.

Desta forma, a leitura que foi feita desse período foi mais do que uma constatação de um vazio deixado nos dados quantitativos. Foi uma leitura do que foi vivenciado, das estratégias adotadas e das lições deixadas. Ao

entender melhor todos os impactos causados no ano de 2021 sem a aplicação dessa avaliação, foi possível repensar outras formas de poder fazer o acompanhamento do processo de aprendizagem dos estudantes, como adotar abordagens mais contextualizadas, próximo da realidade dos alunos e voltadas para a promoção da equidade.

Já em 2023, embora persistissem algumas consequências da pandemia, como lacunas pedagógicas e impactos socioemocionais, as atividades presenciais haviam sido retomadas. Nesse cenário, apesar de não ter sido definida uma meta oficial para o IDEB, a escola alcançou o índice de 4,8. Esse resultado representa uma evolução em comparação com 2019, aproximando-se da meta estipulada para 2021 e indicando uma tendência positiva de recuperação educacional. Tal avanço pode estar associado à adoção de estratégias pedagógicas mais efetivas, ao investimento na formação contínua dos docentes e ao fortalecimento da relação entre a escola, os estudantes e suas famílias.

Esse desempenho, não deve ser visto de uma forma isolada, tendo em vista que ele faz parte de uma mudança coletiva de reconstrução da comunidade escolar diante de tantos desafios impostos pelos anos anteriores. A retomada das aulas presenciais exigiu da equipe pedagógica um olhar mais atento às desigualdades acentuadas pela pandemia, principalmente no que se referia ao acesso ao conteúdo, à continuidade dos estudos e ao bem-estar dos estudantes.

Essa nota obtida no ano de 2023, não foi uma representação numérica para a escola, mas sim reflexo de uma melhora nos indicadores de desempenho. Houve também um esforço no sentido de melhorar o vínculo escolar, de reestruturar as práticas pedagógicas e de promover um ambiente que atendesse as necessidades dos alunos.

Vale ressaltar que a lacuna existente na meta oficial para o IDEB em 2023, não foi um empecilho para que a escola mantivesse seu foco na qualidade de ensino e para a elevação dos níveis de aprendizagem. Mesmo sem essa referência externa formal foi possível adotar metas internas adequadas à realidade da escola, promovendo um planejamento estratégico,

como mencionado. Portanto, a análise da trajetória do IDEB entre os anos de 2019 e 2023 na referida unidade escolar permitiu identificar progressos importantes, mesmo diante de adversidades contextuais. Esses dados reforçam a relevância de se estabelecer planos de ação fundamentados em evidências e voltados à promoção de uma educação equitativa e de qualidade, que assegure o direito à aprendizagem de todos os estudantes.

Com base nos dados coletados e analisados na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, observa-se que a implementação do planejamento estratégico influenciou para o aprimoramento da gestão escolar e para a elevação dos indicadores de aprendizagem. A partir de 2022, ano que antecedeu a consolidação do planejamento, a escola apresentava índices preocupantes de reprovação, abandono escolar e transferências. No entanto, com a definição de metas claras, estratégias bem estruturadas e ações desenvolvidas por meio da metodologia 5W2H, foi possível reverter esse cenário.

A análise dos indicadores de desempenho escolar revelou avanços importantes no triênio. Em 2022, a taxa de aprovação era de aproximadamente 78%, com 27 alunos reprovados, 18 casos de abandono e 52 transferências, o que refletia um quadro ainda frágil em termos de permanência e aprendizagem. Já em 2023, a taxa de aprovação saltou para cerca de 86%, enquanto os casos de reprovação caíram para 23, o abandono reduziu-se para 9 e as transferências para 28. Em 2024, com a efetiva e implementação do planejamento estratégico, os dados confirmaram a consolidação dos resultados: a taxa de aprovação atingiu 88%, com 22 reprovações, 10 abandonos e apenas 18 transferências, evidenciando um avanço contínuo nos indicadores, associado diretamente às ações planejadas. Esses resultados positivos foram sustentados por diversas iniciativas articuladas, como o acompanhamento individualizado do rendimento dos estudantes, a análise contínua de frequência via SIGEDUC, a realização de conselhos de classe propositivos, a execução de projetos de leitura e escrita, a implantação de oficinas pedagógicas e o fortalecimento da gestão participativa por meio do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil.

Além dos indicadores internos, o desempenho da escola no IDEB também refletiu o impacto positivo do planejamento. Em 2019, a escola obteve um índice de 4,2, abaixo da meta projetada de 4,6. Em 2021, por conta da pandemia e da suspensão das avaliações externas, não foi possível aferir o IDEB. No entanto, em 2023, mesmo sem meta estipulada, a escola alcançou um índice de 4,8, superior ao último resultado anterior à pandemia. Esse avanço representa não apenas a recuperação, mas também a superação de desafios estruturais, pedagógicos e sociais que impactaram o processo de ensino e aprendizagem nos últimos anos.

A redução da taxa de abandono escolar entre 2022 (4,7%) e 2023 (2,33%), ainda que com uma leve alta em 2024 (2,6%), demonstra o esforço da escola em promover a permanência dos alunos e em construir um ambiente de aprendizado. Da mesma forma, a queda nas transferências (de 13,58% em 2022 para 4,68% em 2024) aponta para uma mudança de percepção por parte das famílias e da comunidade, que passaram a reconhecer a escola como um espaço de qualidade, compromisso e pertencimento, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 10: Evolução dos indicadores institucionais da escola (2022-2024)

Indicador	2022	2023	2024	Variação (2022-2024)	Análise Sintética
Aprovados	299	333	338	↑+13%	Crescimento contínuo, refletindo avanço na aprendizagem e efetividade pedagógica.
% de Aprovação	78%	86%	88%	↑+10 pontos percentuais	Melhoria sustentada, indicando impacto positivo do planejamento estratégico.
Reprovados	27	23	22	↓ -18,5%	Queda gradual, mostrando maior acompanhamento pedagógico e uso de intervenções.
% de Reprovação	7,05%	5,96%	5,71%	↓ -1,34 p.p.	Redução expressiva, com estabilidade em 2024.

Abandono Escolar	18	9	10	↓ -44,4%	Queda acentuada em 2023, leve aumento em 2024, mas ainda dentro de controle.
% de Abandono	4,70%	2,33%	2,60%	↓ -2,10 p.p.	Indicador sensível às ações de busca ativa e acolhimento escolar.
Transferências	52	28	18	↓ -65,4%	Queda significativa, sinalizando maior fidelização das famílias à escola.
% de Transferência	13,58%	7,25%	4,68%	↓ -8,90 p.p.	Redução acentuada que aponta valorização institucional pela comunidade.
IDEB (nota)	—	—	4,8	↑ +0,6 (em relação a 2019)	Crescimento do IDEB indica melhoria qualitativa no desempenho global da escola.

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, é possível afirmar que o planejamento estratégico se consolidou como um instrumento de gestão pedagógica e administrativa eficaz na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, permitindo a definição de prioridades, a execução coordenada de ações e o monitoramento sistemático dos resultados. Mais do que isso, transformou-se em uma prática coletiva, ancorada em evidências e voltada à promoção de uma educação pública de qualidade, equitativa e centrada nas reais necessidades dos estudantes.

Todos esses dados indicam que a implementação do planejamento estratégico na gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral promoveu mudanças significativas na organização pedagógica e nos índices de desempenho escolar dos alunos. O planejamento estruturado possibilitou uma reorganização da rotina escolar com maior foco em resultados, clareza nas metas estabelecidas e monitoramento contínuo das ações. Essa transformação na gestão contribuiu para a melhoria dos indicadores de aprovação e para a redução dos índices de abandono escolar. Conforme Mintzberg (1994), o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo dinâmico

que integra a tomada de decisões com a realidade institucional, o que foi confirmada neste estudo.

A aplicação do planejamento estratégico, orientado por diagnósticos prévios e pelo envolvimento coletivo dos agentes escolares, permitiu à EMSBC desenvolver ações contextualizadas e viáveis. Como destaca Oliveira (2012), a aplicação de estratégias bem delineadas, alinhadas aos recursos e aos objetivos da escola, resulta em maior eficiência na condução das atividades e favorece o alcance das metas educacionais.

Ao analisar os dados quantitativos da escola nos anos de 2022 a 2024, observou-se que o número de alunos aprovados subiu de 299 para 338, enquanto houve uma redução considerável nos casos de abandono. Esses resultados refletem a atuação sistemática da equipe escolar, guiada por um planejamento estratégico que orientou a execução de práticas pedagógicas mais consistentes, integradas e direcionadas às necessidades dos estudantes.

A análise qualitativa, realizada por meio dos dados coletados reforçou percepção de que o planejamento passou a ser encarado como um processo contínuo de reflexão e melhoria. O envolvimento dos professores, a escuta ativa da comunidade e a valorização das propostas colaborativas evidenciaram que a gestão democrática é fortalecida quando o planejamento não se limita a um documento burocrático, mas se torna instrumento vivo, flexível e participativo. Isso vai ao encontro da perspectiva defendida por Freire (2011), que propõe uma gestão dialógica, fundada no compromisso ético com a aprendizagem dos alunos e com a emancipação dos sujeitos escolares.

No campo da aprendizagem, a pesquisa dialoga diretamente com a teoria da aprendizagem significativa de Ausubel (1968), que defende que o novo conhecimento precisa se relacionar com estruturas cognitivas já existentes. A partir do planejamento proposto, a escola passou a valorizar mais a intencionalidade pedagógica, a organização lógica dos conteúdos e o uso de estratégias que favorecem a compreensão e não apenas a memorização. Como reforçam Moreira e Masini (2001), a aprendizagem significativa só ocorre quando o aluno é capaz de relacionar o novo conhecimento a conceitos relevantes já internalizados, o que exige uma mediação docente consciente, bem estruturada e articulada ao planejamento escolar.

A melhoria do desempenho acadêmico também pode ser explicada pelo uso de indicadores de desempenho que passaram a integrar o processo de avaliação institucional. Sobre isso, Padilha (2001) diz que, um planejamento eficaz exige instrumentos de avaliação que permitam acompanhar e ajustar as ações conforme os resultados. A análise sistemática dos dados educacionais permitiu identificar fragilidades, redirecionar esforços e adotar medidas preventivas e corretivas, tornando o ciclo do planejamento mais eficaz.

Neste ano de 2025, o governo do estado da Paraíba anunciou as escolas públicas vencedoras do "Prêmio Escola Referência em Aprendizagem", que reconhece o desempenho de excelência no processo de alfabetização de crianças de até sete anos. É uma iniciativa que integra o programa "Alfabetiza Mais Paraíba" e tem como objetivo valorizar e incentivar as escolas com melhores resultados. Ao todo, 100 escolas com os maiores avanços receberão R\$ 80 mil cada, somando R\$ 8 milhões. Outras 100 escolas que enfrentam maiores desafios também serão premiadas, com R\$ 40 mil cada, como forma de incentivo e apoio técnico, totalizando R\$ 12 milhões em recursos distribuídos. Desta forma, apesar de tantos esforços, a Escola Municipal Severino Bezerra Cabral está entre as 100 escolas que enfrentam desafios e, portanto, entram na lista das que receberão esse incentivo.

Apesar de explicitar esses avanços, é importante refletir sobre esses dados a médio e longo prazo. O desafio da escola será o de manter e/ou se possível elevar esses níveis, sem que isso comprometa a qualidade no aprendizado. Isso, implica em dizer que, deve-se avaliar continuamente os resultados obtidos, fazer intervenções sempre que necessário e investir em práticas pedagógicas exitosas.

Por fim, comprehende-se que, a pesquisa culminou na elaboração de um produto técnico-pedagógico: o "Manual de Planejamento Estratégico Escolar", que sistematiza a experiência vivida na EMSBC e oferece subsídios práticos para outras instituições que desejem adotar uma gestão orientada por metas, dados e participação coletiva. O manual apresenta etapas como diagnóstico institucional, definição de metas, indicadores de avaliação e propostas de ações, respeitando a realidade de cada unidade escolar e promovendo uma

cultura de gestão colaborativa e orientada por evidências, como será visualizado no próximo tópico.

7 DOS RESULTADOS À ELABORAÇÃO DO PRODUTO

Diante dos desafios enfrentados nos últimos anos, entre 2022 e 2024, observou-se um cenário marcado por aumento da evasão escolar, dificuldades de aprendizagem nos anos iniciais do ensino fundamental e baixa participação da comunidade nas decisões pedagógicas. Nesse contexto, propôs-se a elaboração de um Guia Prático de Planejamento Estratégico como forma de fortalecer a gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral (EMSBC).

A criação deste manual na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral marcará um passo inicial para fortalecer a cultura de planejamento estratégico na instituição e, posteriormente, poderá ser replicado em outras escolas do município de Santa Rita/PB, facilitando a disseminação das melhores práticas de gestão escolar e contribuindo para a melhoria contínua da qualidade da educação na região.

O Guia Prático de Planejamento Estratégico da EMSBC configura-se como um roteiro dinâmico, elaborado com o intuito de orientar ações com propósito e transformar boas intenções em resultados concretos. Mais do que um compilado técnico, esse guia representa um esforço coletivo para tornar o planejamento estratégico uma prática acessível, participativa e funcional. Seu conteúdo foi estruturado para servir como ferramenta de apoio a gestores, coordenadores pedagógicos, professores e demais membros da equipe escolar que desejam conduzir o processo de planejamento com intencionalidade, alinhado às demandas reais da escola e aos marcos legais que regem a educação básica.

A proposta é que o guia se torne um instrumento de uso contínuo, que possa ser revisitado, adaptado e aprimorado conforme o contexto e os desafios que surgirem. Ele parte do princípio de que planejar é um ato político e pedagógico, que deve envolver escuta, análise, tomada de decisão e ação coletiva.

7.1 Ferramentas Digitais Utilizadas na Elaboração do Guia

A elaboração deste Guia Prático de Planejamento Estratégico Escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral contou com o apoio de diversas ferramentas digitais que contribuíram para a organização, a produção visual e a divulgação do material. O Canva foi amplamente utilizado para a criação da identidade visual do guia, diagramação das páginas, ilustrações e gráficos, garantindo uma apresentação clara e atrativa. Para transformar o material em uma versão interativa e de fácil acesso digital, utilizou-se o *flipbook* por meio de uma conta criada no *heyzine*.

Para ampliar o acesso, o manual estará disponível também por meio de um *link* público, que poderá ser compartilhado com toda a comunidade escolar e acessado de qualquer dispositivo com internet. <https://heyzine.com/flip-book/a7535ac8e4.html>

7.2 Seções do Guia Prático da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral

A elaboração do Manual do Planejamento Estratégico da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral foi um trabalho planejado e executado em etapas sequenciais. A seguir, descrevemos o percurso adotado na elaboração desse importante documento.

O manual foi composto por 25 páginas, num formato de *flipbook* digital. O *flipbook* é como se fosse um livro digital e tem o efeito de virar as páginas, simulando a experiência de ler um livro físico. Essa ferramenta é uma publicação digital pensada para parecer o mais real possível. Ela imita uma revista ou livro de verdade, com efeito de virada de página, sombra no centro e até aquele som característico de quando a gente vira uma folha. possibilitando a leitura online em formato de revista folheável, permitindo que o leitor folheie virtualmente o material com facilidade e comodidade. Ele folheado dá uma ideia de movimento, como se fosse uma cena de cinema e é denominado de *daumenkino*, que em alemão significa cinema de polegar.

O Manual de Apoio ao Planejamento Estratégico da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral foi concebido com rigor metodológico e sensibilidade institucional, configurando-se não apenas como um compêndio técnico, mas como a materialização do compromisso coletivo da comunidade escolar com a excelência na gestão educacional. Ao articular fundamentos teóricos, diretrizes operacionais e elementos motivacionais, este instrumento consolida-se como um referencial estratégico indispensável para orientar práticas de planejamento, impulsionar a melhoria contínua da qualidade do ensino e promover o desenvolvimento pleno da comunidade escolar.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto de estudo desta pesquisa foi a influência do planejamento estratégico na gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico. A escolha desse tema partiu da constatação de problemáticas recorrentes em diversas escolas públicas, como a precariedade da infraestrutura, a escassez de recursos materiais e humanos, e os baixos índices de rendimento escolar.

A partir desse cenário, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira o planejamento estratégico na gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral influenciou o desempenho acadêmico? A resposta a esse questionamento conduziu à elaboração de um objetivo geral: analisar a influência do planejamento estratégico implementado pela gestão escolar da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, em Santa Rita/PB, sobre o desempenho acadêmico dos estudantes.

A realização desta pesquisa evidenciou que o planejamento estratégico, quando elaborado e executado com base na escuta, na análise de dados e na participação dos sujeitos escolares, torna-se uma ferramenta para transformar a gestão educacional e potencializar os processos de ensino e aprendizagem. O estudo demonstrou que, por meio da estruturação de metas claras, estratégias consistentes e monitoramento constante, é possível alcançar melhorias reais nos resultados educacionais.

O desempenho acadêmico, tradicionalmente entendido como um dado isolado ou finalístico, passou a ser concebido como parte de um processo, integrado à gestão pedagógica e à cultura institucional. A escola que planeja de forma estratégica passa a compreender o desempenho dos alunos como responsabilidade compartilhada, como reflexo das condições de ensino, das relações escolares, do envolvimento da comunidade e da intencionalidade das práticas pedagógicas.

Além disso, a pesquisa apontou que a construção de um planejamento articulado com os princípios da aprendizagem significativa e da personalização do ensino, como indicam autores como Ausubel, Freire, Vygotsky, Lorenzato e Kishimoto, contribui para o engajamento dos alunos, para o fortalecimento da

autonomia docente e para a construção de uma cultura escolar mais reflexiva e emancipadora.

Conclui-se que o planejamento estratégico na gestão escolar é mais do que uma ferramenta administrativa: é uma prática pedagógica, ética e política. Quando fundamentado em diagnósticos consistentes, metas realistas, indicadores claros e participação coletiva, o planejamento permite não apenas reorganizar a escola, mas reconstruir sua identidade pedagógica e ampliar suas possibilidades formativas.

A experiência na EMSBC demonstrou que planejar estrategicamente é uma atitude de compromisso com a aprendizagem dos alunos, com o desenvolvimento dos professores e com a transformação da escola em um espaço mais justo, acolhedor e eficaz. A proposta desenvolvida nesta pesquisa, incluindo o manual técnico, não se encerra como um produto finalizado, mas como um ponto de partida para novos ciclos de planejamento, avaliação e melhoria contínua. A educação de qualidade, inclusiva e democrática depende, cada vez mais, da capacidade das escolas de se organizarem estrategicamente em torno do que mais importa: a aprendizagem significativa e o sucesso dos seus estudantes.

A pesquisa trouxe contribuições significativas em diferentes aspectos. No âmbito acadêmico, o estudo fortaleceu o campo da Gestão Escolar e do Planejamento Estratégico em Educação, oferecendo sugestões de que um planejamento estruturado, participativo e orientado por dados tem impacto positivo no desempenho acadêmico dos estudantes. Além disso, ao apresentar um estudo aplicado, o trabalho amplia o diálogo entre teoria e prática, que pode servir de base para futuras investigações sobre a relação entre gestão escolar e aprendizagem.

Levando em consideração a comunidade escolar, a pesquisa reforçou a importância da participação coletiva na construção de uma escola mais democrática, organizada e voltada para resultados pedagógicos consistentes, promovendo maior engajamento e sentimento de pertencimento.

Para a Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, o estudo possibilitou uma reorganização institucional, com a implementação de metas claras, monitoramento contínuo e definição de estratégias alinhadas às necessidades

dos alunos, culminando na elaboração de um manual técnico que servirá como suporte para novos ciclos de planejamento e melhoria contínua. Para o município de Santa Rita/PB, a pesquisa oferece subsídios para políticas públicas educacionais, já que o modelo desenvolvido pode ser replicado em outras escolas da rede municipal, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para o aumento dos índices de aprendizagem. Para a pesquisadora, a experiência proporcionou um aprendizado teórico e prático relevante, fortalecendo habilidades de análise de dados, diagnóstico institucional e elaboração de estratégias de gestão, além de possibilitar uma visão mais crítica e reflexiva sobre os desafios e potencialidades da educação pública.

Durante o desenvolvimento do estudo, algumas dificuldades e limitações foram observadas. Entre elas, destacam-se a resistência inicial de parte da equipe escolar à adoção de novas práticas de gestão, a escassez de recursos materiais e humanos, a limitação temporal para acompanhar todos os ciclos de planejamento e avaliação, bem como a dependência de registros escolares nem sempre completos ou atualizados.

Por fim, a pesquisa abre espaço para novas investigações. Recomenda-se a realização de estudos comparativos entre escolas que utilizam e que não utilizam o planejamento estratégico, a condução de pesquisas longitudinais que acompanhem vários ciclos de planejamento ao longo de anos e a análise da influência do engajamento da comunidade escolar nos resultados pedagógicos. Outras possibilidades incluem estudos sobre a formação continuada de gestores e professores para a aplicação de ferramentas de gestão estratégica e pesquisas voltadas à construção de políticas públicas municipais.

REFERÊNCIAS

ADELMAN, H; Taylor, L. *Moving prevention from the fringes into the fabric of school improvement. Journal of Educational and Psychological Consultation*, 11, 7-26, 2000.

ABRAMOWICZ, A; RODRIGUES, T; CRUZ, A. A diferença e a diversidade na educação. Contemporânea: **Revista de Sociologia da UFSCar**, São Carlos, v. 2, p. 85-97, 2011. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/38/20>. Acesso em: 23 de junho de 2024

ANDRADE, F; BEZERRA, K. **A escola como espaço multicultural e a formação do leitor**, 2014. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/setepe/2014/Modalidade_1data hora_30_09_2014_19_20_05_idinscrito_1145_364cab24efa9352c6e4796a2a675caa0.pdf Acesso em: 19 de junho de 2024.

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

AUSUBEL, D. P. *Educational psychology: a cognitive view*. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.

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

BOWER, M. **The will to manage**. New York, McGraw-Hill, 1966. p. 52.

CARMO, V. Tecnologias educacionais. São Paulo, SP: Cengage Learnin Brasil, 2016.

COTRI, A, IKESHOJI, E; RUIZ, A. Gestão escolar: reflexões e importância. *Colloquium Humanaram*, vol. 11, n. Especial, p. 903-910, Jul-Dez, 2014. Disponível em: DOI: 10.5747/ch.2014.v11.nesp.000618. Acesso em: 20 de agosto de 2024.

EARP, M. A cultura da repetência em escolas carioca. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 65, p. 613-632, out./dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362009000400004>. Acesso em: 22 de julho de 2024.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e terra, 1996.

HART, S., et al. Does universal SEL promote academic success? Examining learner outcomes under routine conditions in first-grade classrooms. **AERA Open**, [S. I.], v. 10, p. 1-16, 2024.

HUANG, Meilin. Fuzzy decision support system for English language teaching with corpus data. **Education and Information Technologies**, [S. I.], v. 30, 2025.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. 2 São Paulo: Saraiva. 2008.

LANGE, C. O que é liderança escolar e como ter sucesso na sua escola?
2023. Disponível em: <https://www.sponte.com.br/o-que-e-lideranca-escolar/>
Acesso em: 05 de junho de 2024.

LEMOS, E. (Re)situando a Teoria de Aprendizagem Significativa na prática docente, na formação de professores e nas investigações educativas.

Encontro Internacional Sobre Aprendizagem Significativa, 4. Atas. Alagoas: UFAL, 2003, 1 CD-ROM. (no prelo). Disponível em:
<https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/4056>. Acesso em: 23 de junho de 2024.

LUBIS, Mayang S. (2008). Educational Strategy Planning. Asian Journal Of Islamic Management. 2 (2): 45-59.

LUCINDA, M. **Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática** para Micro e Pequenas Empresas. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016.

LÜCK, H. **Gestão escolar e qualidade do ensino:** uma reflexão sobre o tema. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 3. ed. Rio de Janeiro. Editora vozes: 2014.

LUCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 19, p. 8-13, abr. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf>. Acesso em: 30 de jun. 2024.

MAGALHÃES, F; ANDRADE, J. Exame Vestibular, características demográficas e desempenho na Universidade: Em busca de fatores Preditivos. Congresso USP de controladoria e contabilidade, 6º. **Anais...** - 27 e 28 de julho de 2006.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEGOLLA, M, SANT'ANNA, I. **Por que planejar?** Como planejar. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MENEZES, A. **Caminhos para a permanência:** ações de apoio à busca ativa no enfrentamento do abandono e da evasão escolar no ensino fundamental. João Pessoa, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/35384>. Acesso em: 20 de outubro de 2025.

MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. **Havard Business Review**, Prentice-Hall, Inc. p. 107-114, 1994. Disponível em: <http://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/pr>. Acesso em: 02 de maio de 2024.

MINTZBERG, H ; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, M. A.; MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa:** a teoria de David Ausubel. São Paulo: Centauro, 2001.

MÜLLER, A. L. A. Gestão em saúde - Do empirismo à profissionalização: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista Rahis.** Disponível em: DOI 10.21450/rahis.v13i1.2966. Acesso em: 06 de junho de 2025.

NAPOLEÃO, B. M. **5W2H.** Administradores.com, 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5w2h>. Acesso em: 25 jun. 2025.

OIE&UNESCO. **Aprendizagem personalizada:** Ferramentas de capacitação para o desenvolvimento de currículo. Genebra: UNESCO, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2012.

PADILHA, P. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PEREIRA, M. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PIAGET, J. **Problema de psicologia genética.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTELA, Neto. Gestão escolar com participação democrática. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, nº 13, 16 abr. 2024. Disponível em: DOI: 10.18264/REP. Acesso em: 20 de julho de 2025.

PRIYAMBODO, P.; HASANAH, E. Strategic Planning in Increasing Quality of Education. **Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, v. 6, n. 1, p. 109-126, 7 abr. 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1138> . Acesso em: 02 de outubro de 2025.

RANGEL, M. **Supervisão e gestão na escola**: conceitos e práticas de mediação. Campinas: Papirus, 2009.

RIBEIRO DO, Freitas PM. Inteligência e desempenho escolar em crianças entre 6 e 11 anos. **Psicol Pesqui**.v,12, n.(1):84-91, 2018. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.24879/201800120010085> . Acesso em: 12 de junho de 2024.

SILVA, E. A urgência do tempo: novas tecnologias e educação contemporânea. *In: _____ (org.) Novas Tecnologias: educação e sociedade na era da informática*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

SILVA, E; LEON, M. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. AEMS, p.3-6, 2013.

SKOOG-HOFFMAN, A, et al. **Social and Emotional Learning in U.S. Schools**. Santa Mônica: RAND Corporation, 2024. Disponível em:

https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1822-2.html. Acesso em: 24 set. 2025.

TEXEIRA, C; ALONSO, V. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI**. Campinas: Papirus, 2014.

TORRECILLA, F. Um panorama da pesquisa Ibero-Americana sobre eficácia escolar. *In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

TERAZZI, L.F.; CAMARGO JUNIOR, J.B.; QUEIROZ, M.F. GESTÃO DE ESTOQUES: utilização da ferramenta 5W2H para o controle de equipamentos em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI) no interior de São Paulo. **Revista Fatecqt**. Disponível em: DOI: 10.31510/infa.v21i1.1838. Acesso em :06 de julho de 2025.

TOZZO, M; SILVA, V.; ALCEBÍADES, E. Planejamento Estratégico com uso das ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBINOVA**, v, 2. 2022. Disponível em: DOI:[10.59237/fibinova.v2i.570](https://doi.org/10.59237/fibinova.v2i.570). Acesso em: 28 de junho de 2025.

VASCONCELLOS, C. S: **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico Ladermos**. 7º Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2000.

VASCONCELOS, M; SOUZA, L. **The Reception of Piaget's Ideas: Assimilations and Contemporary Views in Brazil**. In: CAMPOS, Regina Helena

de Freitas; LOURENÇO, Érika; RATCLIFF, Marc J. (orgs.) *The Transnational Legacy of Jean Piaget*. Cham: Springer, 2023. p. 293-307. Disponível em: DOI: 10.1007/978-3-031-38882-8_18. Acesso em: 17 de maio de 2024.

VENTURA, K; SUQUISAQUI, A. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1678-86212020000100378>. Acesso em: 12 de julho de 2025.

YGOTSKY, L. Interação entre aprendizado e desenvolvimento. In: Cole, M. et al. (Orgs.). **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Trad.: J. Cipolla Neto. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

VIEIRA, B. **Aprendizagem Baseada em Projetos**: quais os benefícios e por que investir? Rubeus, 2023. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/aprendizagem-baseada-em-projetos/>. Acesso em: 19 de junho de 2024.

APÊNDICE A

GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MANUAL DE APOIO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CAMINHO POSSÍVEL

**Qualidade na
Educação
Pública**

**Um estudo de caso:
EMEF Severino
Bezerra Cabral**

**Gestão
Escolar**

**Shirlene Ribeiro
2025**



GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR

Material desenvolvido por meio do Programa de Mestrado
Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Reitora Prof^a Dr^a Terezinha Domiciano Dantas Martins

Centro de Educação
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Diretora Prof^a Dr^a Adriana Valeria Santos Diniz

Orientador
Prof^o Dr^o Carlo Gabriel Porto Bellini

Edição e Revisão
Shirlene Prudêncio Ribeiro Pereira

Criativo e Layout
Edilene Paz

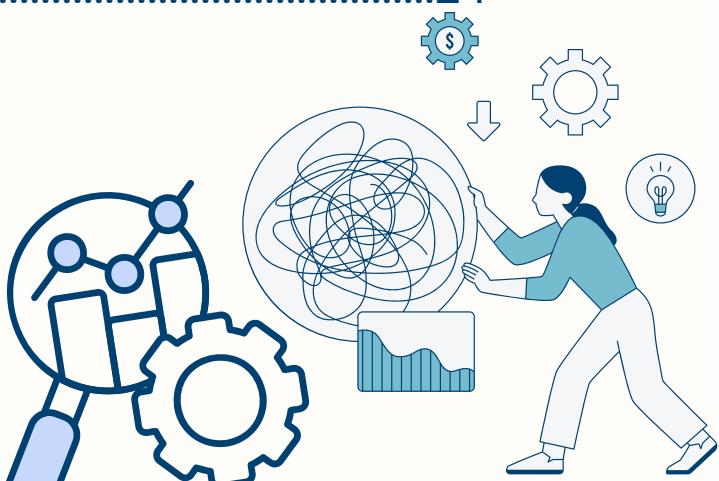
Realização
Recursos Próprios

Apoio
Prefeitura Municipal de Santa Rita/PB
Secretaria de Educação de Santa Rita

JOÃO PESSOA - PB 2025

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
Cenário escolar e Justificativa	
INTRODUÇÃO	6
Informações gerais sobre o planejamento estratégico	
Definição de Objetivos e metas	
DESENVOLVIMENTO.....	9
Planejamento Estratégico	
Ferramentas de análise	
Etapas estruturantes na experiência escolar	
Ações desenvolvidas à luz do método 5W	
Aplicação do planejamento estratégico na EMEF Severino Bezerra	
Cabral	
Modelo Organizativo	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
RECOMENDAÇÕES	19
SUGESTÕES DE LEITURA.....	21
REFERÊNCIAS.....	23
SOBRE A AUTORA.....	24



APRESENTAÇÃO

O diagnóstico institucional da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral constituiu-se como a etapa inaugural do processo de planejamento estratégico, realizado de forma criteriosa, participativa e orientada por evidências entre os anos de 2022 e 2024, tendo o propósito de compreender, com profundidade, a realidade educacional da escola, suas potencialidades, desafios e necessidades, a fim de subsidiar a construção de metas e ações coerentes com seu contexto.

A análise diagnóstica envolveu a coleta e interpretação de dados quantitativos e qualitativos, a partir de múltiplas fontes, como registros escolares e resultados de avaliações externas (como o IDEB), com base em normativas e decretos (BRASIL, 1988; 1996; 2000; 2007) e uso de ferramentas específicas.

Por outro lado, o diagnóstico também evidenciou importantes potencialidades, como o comprometimento da equipe docente, da gestão escolar e a valorização da escola como espaço de proteção social, com forte disposição interna para mudanças, refletida na abertura ao diálogo, na escuta ativa e no desejo coletivo de aprimoramento constante das práticas educacionais.

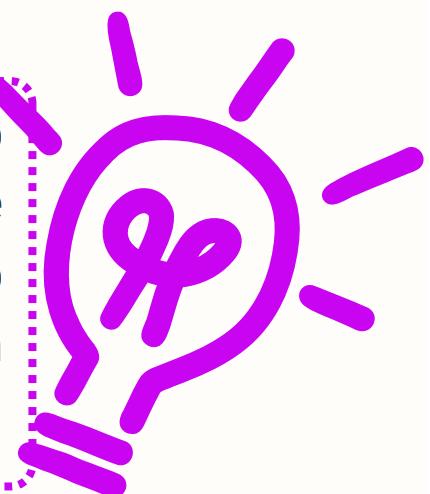
Esse mapeamento permitiu reconhecer as fragilidades sem ignorar as forças da EMSBC, revelando que um projeto educativo consistente exige, antes de tudo, o reconhecimento de sua realidade concreta.



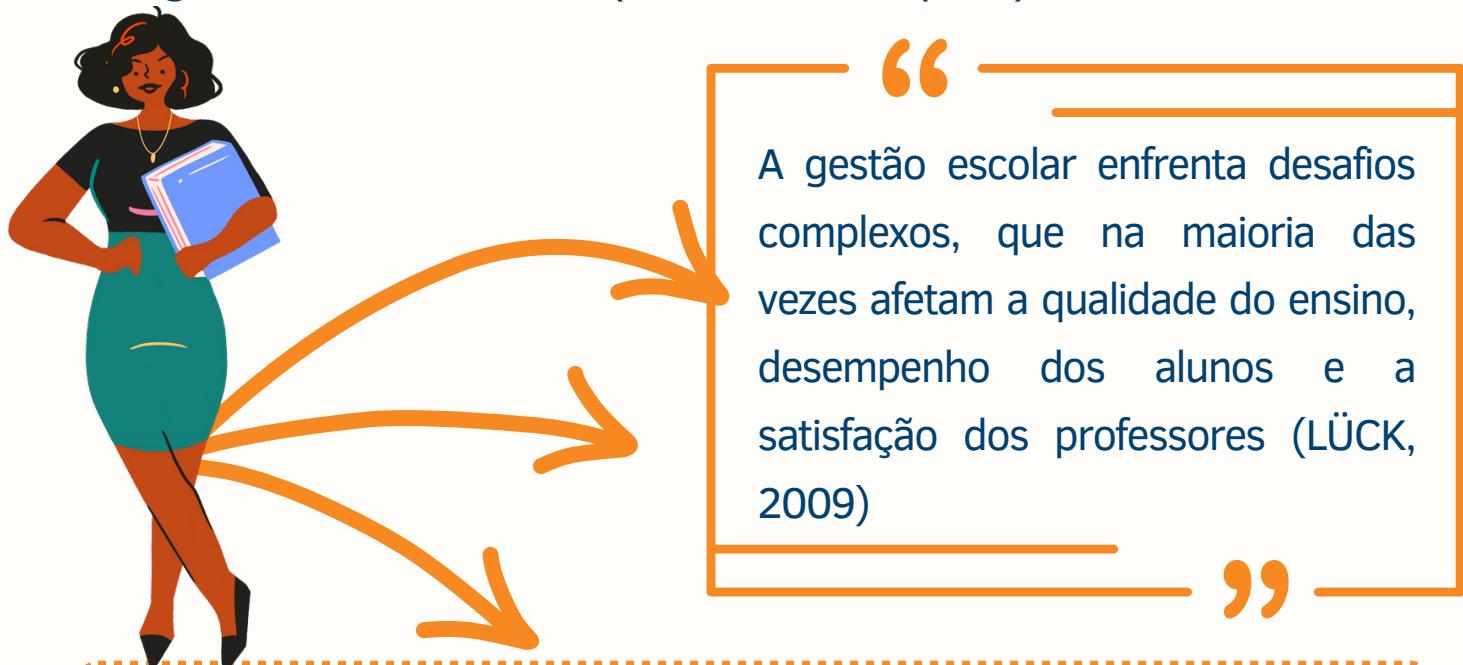
INTRODUÇÃO



O planejamento estratégico (PE) tem se consolidado como uma ferramenta essencial para a gestão eficaz de organizações em diversos setores, e sua aplicação no contexto escolar pode ser decisiva para a melhoria da qualidade educacional e do desempenho dos alunos.



O ensino é, antes de tudo, um trabalho desenvolvido por pessoas e entre pessoas, significando, assim, uma atividade relacional(...) Como espaço dessas relações, pressupõe-se que os professores, na sua relação com os alunos e no desenvolvimento das atividades, considerem esses sujeitos em suas dimensões cognitivas, afetiva e social (CABRAL, 2014, p. 26).



“A gestão escolar enfrenta desafios complexos, que na maioria das vezes afetam a qualidade do ensino, desempenho dos alunos e a satisfação dos professores (LÜCK, 2009)

Dentre os desafios estão:

- Escassez de recursos materiais e humanos;
- Infraestrutura precária;
- Reorganização das estratégias pedagógicas;

Impactos na gestão escolar:

- Comprometimento na eficácia do processo educativo;
- Limitação no desenvolvimento pleno dos alunos;
- Insatisfação dos colaboradores;

OBJETIVOS E METAS

A etapa de definição de objetivos surgiram com base no diagnóstico institucional realizado entre os anos de 2022 e 2024. A partir desse panorama, a equipe gestora, em parceria com representantes do corpo docente, do setor técnico-administrativo, dos estudantes e de seus familiares, organizou um processo de escuta ativa e deliberação coletiva, a fim de construir diretrizes que orientassem as ações pedagógicas e administrativas para os anos seguintes.

Os objetivos estratégicos definidos resultaram da articulação entre os dados levantados e os princípios que norteiam a missão da escola, sendo eles: a qualidade da aprendizagem, a equidade no acesso e permanência, o fortalecimento da gestão democrática e a valorização da cultura escolar.

Entre os principais objetivos estabelecidos, destacam-se: melhorar o desempenho dos estudantes, fortalecer a participação da família na vida escolar, mediante a criação de canais permanentes de diálogo e corresponsabilidade; aprimorar os processos de gestão pedagógica e administrativa, estimular a formação continuada dos profissionais e desenvolver projetos integradores que promovam a inclusão, a diversidade e o protagonismo estudantil.

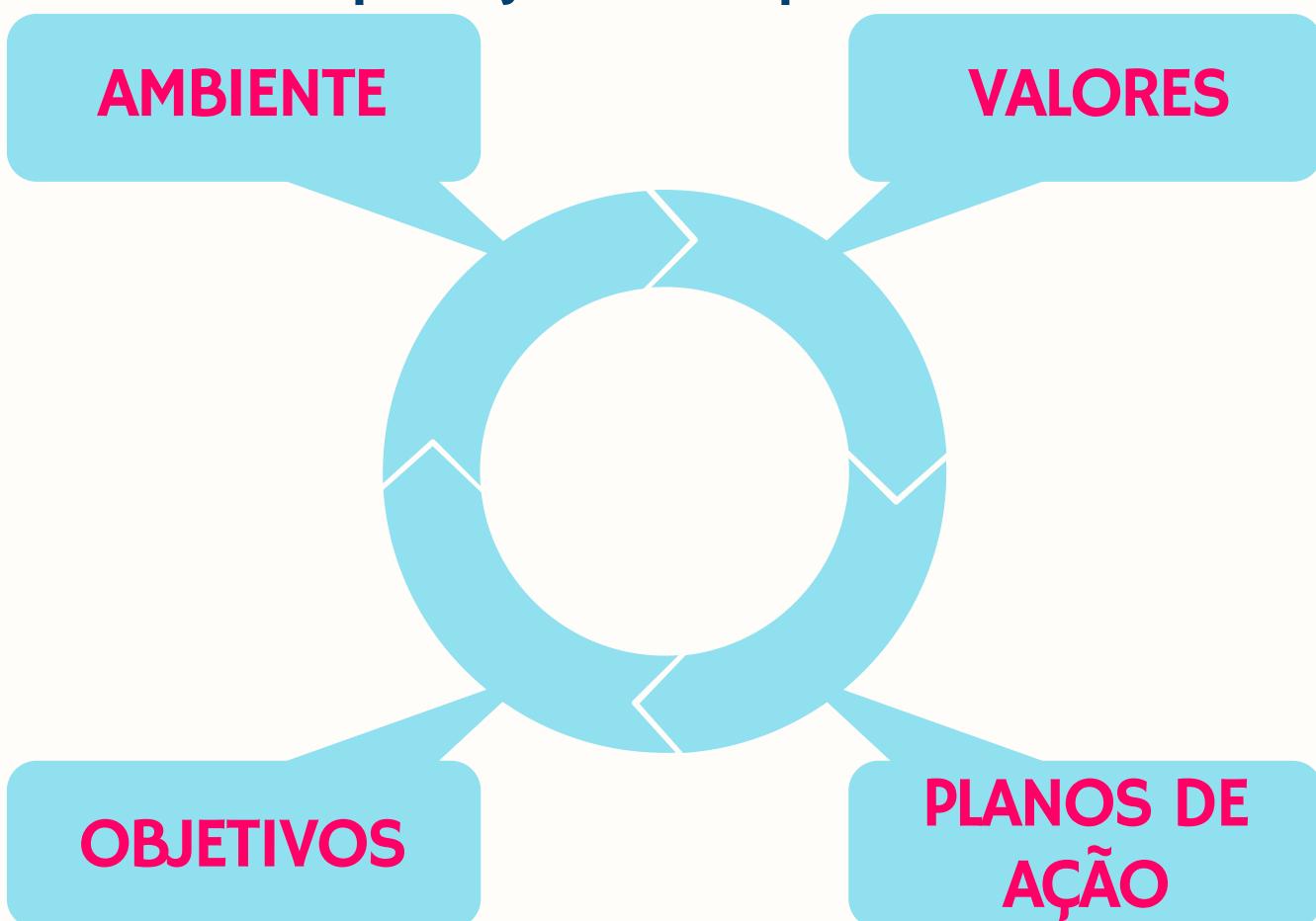
A partir desses objetivos, foram construídas metas mensuráveis e alcançáveis, definidas com base nos critérios da metodologia SMART, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos determinados. Essa organização teve por finalidade possibilitar o monitoramento sistemático das ações e favorecer a realização de ajustes sempre que necessário, assegurando a efetividade do planejamento.

DESENVOLVIMENTO

O **ato de planejar** é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos.

Planejamento estratégico é o processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores, organizações e outras atividades humanas (OLIVEIRA, 2008; 2011)

Dentre as metas estabelecidas, construir um planejamento que envolve:



ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

(Permite entender a realidade, identificar problemas, oportunidades e potencialidades).

DEFINIÇÃO DA MISSÃO, DA VISÃO DE FUTURO E VALORES

(Elementos importantes para definição do compromisso individual e coletivo. São princípios que guiam ações e decisões).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLANO OPERACIONAL

(Definem caminhos a longo prazo, com ações diárias estabelecidas e responsabilidades para atingir objetivos).

QUESTÕES ESTRATÉGICAS METAS, PLANO DE AÇÃO E CONTROLE

(Detalhamento de etapas e recursos necessários. Medidas avaliativas são necessárias para o controle e acompanhamento do desenvolvimento até os resultados).

FERRAMENTA DE ANÁLISE I: MATRIZ SWOT (ANÁLISE FOFA)

Entender a teoria da **ANÁLISE SWOT** na **gestão escolar** é o primeiro passo. Ao aplicá-la no mundo real, exige que todos os envolvidos sejam o mais honestos possíveis, quanto aos pontos fortes e fracos.



FERRAMENTA DE ANÁLISE 2: 5W2H

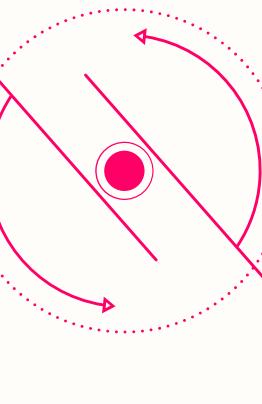
É uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida para sanar problemas que ocorrem nos processos metodológicos das empresas. O método tem raízes nos princípios de questionamento estabelecidos por Sakichi Toyoda, fundador da Toyota, que desenvolveu a técnica dos "5 Porquês" para a análise de problemas.

	Tema original	Traduzido	Ação
5W	What	o quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	por quê	Por quê isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como essa ação será feita?
	How Much	Quando	Quando custará para fazer essa atividade?

AÇÕES DESENVOLVIDAS À LUZ DO MÉTODO 5W2H

Perguntas (5W2H)	Ações Desenvolvidas
O que foi feito?	Implantação de oficinas de reforço escolar para alunos com baixo rendimento
Por que foi feito?	Melhorar os índices de aprendizagem, reduzir a evasão e enfrentar desafios como abandono e a reprovão escolar.
Onde foi feito?	Na própria Escola Severino Bezerra Cabral, localizada no bairro de Várzea Nova, Santa Rita-PB.
Quando foi feito?	A partir do primeiro semestre letivo, com avaliações bimestrais de acompanhamento.
Quem foi responsável?	Equipe gestora, professores, supervisores e técnicos administrativos.
Como foi feito?	Aulas de reforço organizada por níveis de dificuldades, com foco em leitura e matemática, planejamento com cronograma e formação continuada.
Quanto custou?	Recursos próprios da escola, complementados por apoio da Secretaria Municipal de Educação(SME), incluindo aquisição de livros infantis, jogos pedagógicos e materiais diversos.

O Quadro possibilitou uma visualização organizada das etapas, facilitando o acompanhamento das atividades, servindo como guia para todos os envolvidos no processo. Isso fortaleceu a tomada de decisão, a gestão dos recursos e o acompanhamento das metas educacionais. Ao tornar as estratégias mais acessíveis e sistematizadas, o 5W2H contribuiu para uma gestão mais transparente, participativa e eficiente.



APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMEF SEVERINO BEZERRA CABRAL

Objetivo da ação What (O quê)	why (Por quê)	Where (Onde)	when (Quando)	How (Como)	How Much (Quando)
Realizar mensalmente o planejamento com toda a equipe. Analisar semanalmente os planos de cursos e aulas.	Fortalecer o ensino e garantir coerência com o PPP.	Sala de reuniões da escola	Semanalmente e mensalmente	Reuniões com pautas definidas, registros e devolutivas	Sem custos diretos (uso do tempo pedagógico)
Analizar continuamente o rendimento dos alunos via SIGEDUC. Realizar conselho de classe para avaliar ações e sugerir melhorias.	Articular teoria e prática, garantindo o alinhamento curricular	Coordenação Pedagógica - SIGEDUC	Bimestralmente	Leitura crítica de dados, devolutivas e reuniões avaliativas	Sem custos diretos
Acompanhar práticas pedagógicas, mitológicas e formas de avaliação. Monitorar a frequência escolar dos outros alunos.	Promover intervenções pedagógicas eficazes	Sala de coordenação SIGEDUC	Bimestralmente	ANálise de relatórios pedagógicos, conselhos de classe	Utilização de recursos já existentes

APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMEF SEVERINO BEZERRA CABRAL

<p>Fomentar leitura e escrita com práticas contextualizadas.</p> <p>Analizar desempenho em leitura, escrita e matemática (1º ao 5º ano).</p> <p>Montar cronograma de invertências</p>	<p>Melhorar os níveis de aprendizagem e reduzir defasagens</p>	<p>Sala de aula, biblioteca, salas de apoio</p>	<p>Semanalmente e conforme cronograma</p>	<p>Professores, coordenadores e equipe de apoio</p>	<p>Projetos integrados, leitura diária, ações por turma</p>	<p>Baixo a médio custo (materiais, impressos, livros)</p>
<p>Monitorar assiduidade e permanência dos alunos.</p> <p>Prevenir evasão e reaprovação.</p>	<p>Reducir evasão, garantir permanência e aproveitamento escolar</p>	<p>Salas de aulas/ Sistema de frequência escolar</p>	<p>Diariamente (frequência) e quinzenalmente (reuniões)</p>	<p>Professores, gestão e coordenação</p>	<p>Planilha, sistema de registro contato com famílias</p>	<p>Baixo custo (uso de pessoal e materiais escolares)</p>
<p>Fazer manutenção nos espaços físicos da escola.</p> <p>Registrar necessidade e prioridades.</p>	<p>Oferecer ambiente físico ao aprendizado</p>	<p>Toda a estrutura da escola</p>	<p>Sempre que necessário (com avaliações periódicas)</p>	<p>Gestão escolar, secretaria de educação, equipe de manutenção</p>	<p>Solicitações em ata, inspeções regulares, reuniões técnicas</p>	<p>Custo variável, conforme tipo de manutenção</p>

O quadro mostrou de forma sistemática os principais objetivos pedagógicos e administrativos da gestão escolar. Essa estrutura visou promover uma atuação coerente, participativa e orientada para resultados, com foco na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

ESCOLA MUNICIPAL SEVERINO BEZERRA CABRAL

Etapas estruturantes na experiência escolar

Etapa 1

Realizar diagnóstico contextualizado

Realize um diagnóstico detalhado da escola considerando a realidade social, econômica, cultural e educacional do seu entorno. Para isso, escute a comunidade escolar, identifique pontos fortes, desafios e oportunidades por meio da análise SWOT, e reúna informações quantitativas e qualitativas que ajudem a entender a situação da escola.

Etapa 2

Desenvolver participação coletiva

Desenvolva a participação de todos os grupos da escola desde o começo, como professores, estudantes, famílias e funcionários. Promova encontros e espaços de diálogo para que todos possam contribuir e assumir responsabilidade na construção do planejamento.

Etapa 3

Objetivos claros e mensuráveis

Realize a definição de metas claras, possíveis de serem alcançadas e com prazos definidos. Utilize o método 5W2H para organizar as ações, detalhando o que será feito, por quem, quando e como, além de revisar as metas com frequência para garantir seu cumprimento.

ESCOLA MUNICIPAL SEVERINO BEZERRA CABRAL

Etapa 4

Desenvolver documentação e transparência

Desenvolva o registro organizado de cada etapa do processo, como relatórios e atas de reuniões. Compartilhe essas informações com a comunidade escolar para garantir clareza e facilitar a continuidade das ações mesmo com mudanças na equipe.

Etapa 5

Realizar formação e acompanhamentos contínuos

Realize formações e capacitações para os profissionais da escola, incentivando a troca de experiências. Estabeleça momentos regulares para acompanhar o andamento do planejamento, refletir sobre os resultados e fazer ajustes quando necessário.



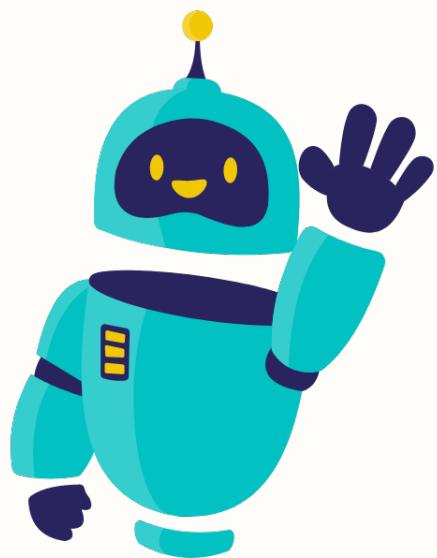
CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste guia prático teve como propósito não apenas registrar o percurso trilhado pela Escola Municipal Severino Bezerra Cabral, mas, sobretudo, compartilhar uma metodologia que se mostrou eficaz, replicável e adaptável a diferentes contextos educacionais. Através da sistematização das etapas: diagnóstico, definição de objetivos e metas, planejamento de ações, execução, acompanhamento e avaliação, busca-se oferecer um referencial que inspire outras escolas a construírem seus próprios caminhos rumo a uma gestão mais estratégica, democrática e orientada para resultados.

A experiência desenvolvida na Escola Municipal Severino Bezerra Cabral (EMSBC), entre os anos de 2022 e 2024, evidencia que o planejamento estratégico, quando concebido de forma participativa, constitui-se em uma ferramenta de transformação da prática escolar. Mais do que um instrumento técnico, ele se revelou um processo formativo, capaz de mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos comuns, promover a escuta ativa, fortalecer vínculos institucionais e orientar decisões fundamentadas em dados concretos e na realidade vivida.

É importante destacar que o êxito desse processo está intimamente vinculado à escuta das demandas locais, ao compromisso ético dos sujeitos envolvidos e à disposição permanente para o diálogo e para a revisão de práticas. O planejamento estratégico não deve ser visto como um produto acabado, mas como um processo contínuo, dinâmico e em constante aprimoramento, que precisa ser alimentado pela participação coletiva, pela análise crítica e pela sensibilidade diante dos desafios educacionais.

Assim, espera-se que este guia possa contribuir significativamente com os gestores, professores, técnicos e demais membros das comunidades escolares que desejam fortalecer suas práticas de gestão e melhorar a qualidade da educação pública. Que as reflexões e experiências aqui partilhadas sirvam de inspiração para outras iniciativas que tenham como horizonte uma escola mais justa, eficiente, inclusiva e comprometida com a aprendizagem de todos e todas.

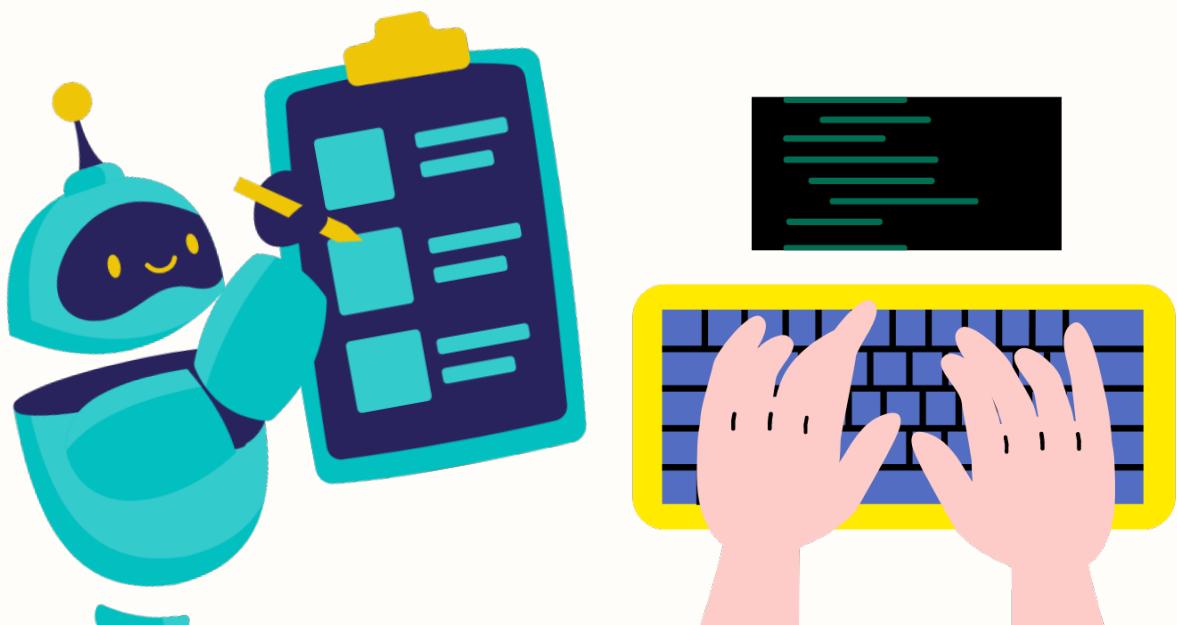


RECOMENDAÇÕES PARA A REPLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM OUTRAS ESCOLAS

A experiência da Escola Municipal Severino Bezerra Cabral (EMSBC), entre 2022 e 2024, oferece lições valiosas que podem inspirar outras escolas a desenvolverem seus próprios planejamentos estratégicos, respeitando suas realidades e fortalecendo uma cultura de gestão democrática e orientada para resultados.

É fundamental que cada escola inicie seu planejamento a partir de um olhar atento à própria realidade. Um diagnóstico institucional que considere as características sociais, econômicas, culturais e educacionais da comunidade escolar é essencial para fundamentar decisões assertivas.

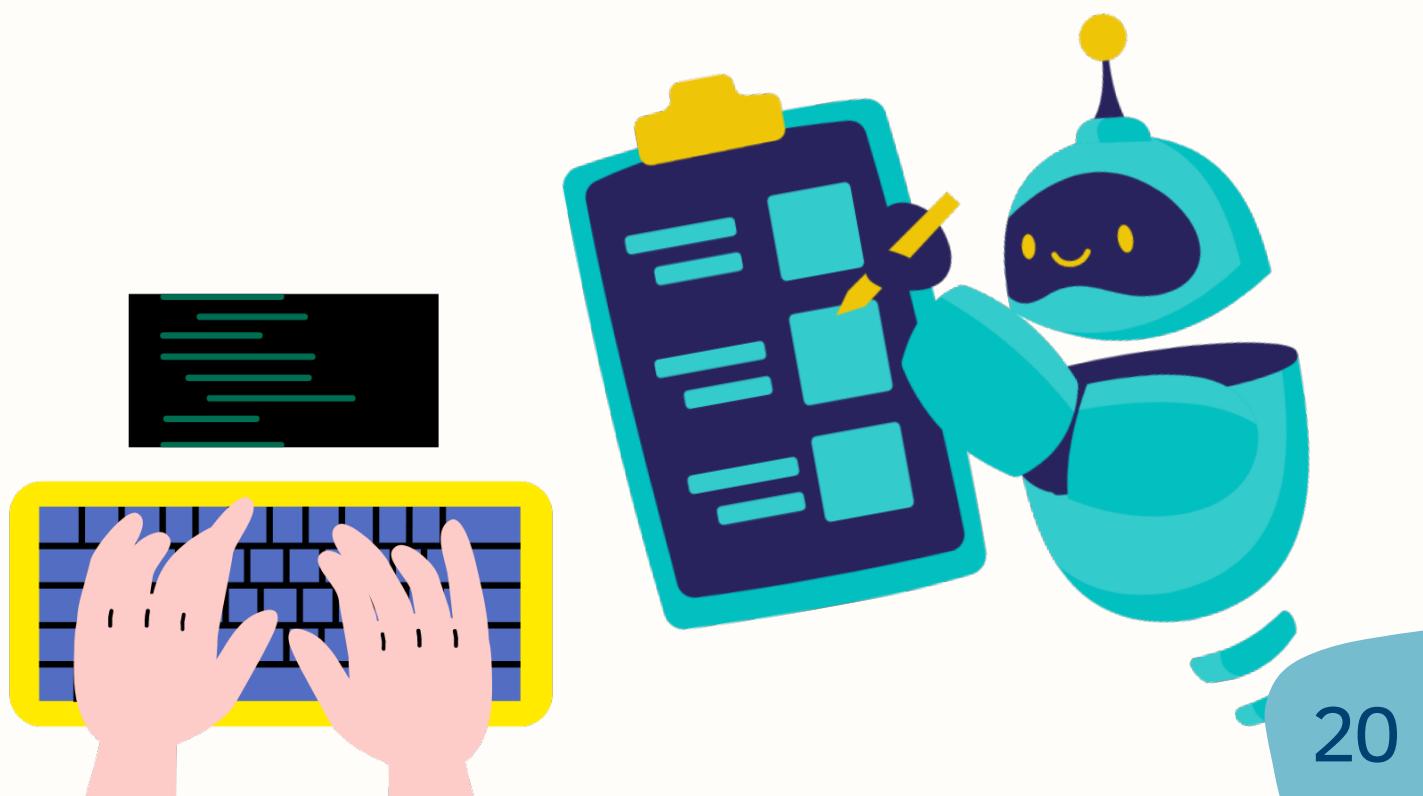
Para que o planejamento estratégico tenha um papel efetivo na gestão escolar, é importante que ele esteja integrado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), ao regimento interno e às práticas cotidianas da escola.



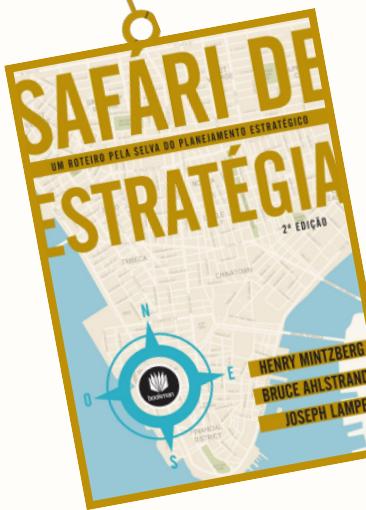
RECOMENDAÇÕES PARA A REPLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM OUTRAS ESCOLAS

Essa integração consolida o plano como parte da cultura institucional, promovendo uma gestão com foco em resultados, mas sustentada por valores democráticos e colaborativos.

Embora baseadas em uma experiência local, essas recomendações podem ser adaptadas a diferentes realidades escolares. Quando construído de forma coletiva, com base no diálogo, na equidade e no compromisso com a aprendizagem, o planejamento estratégico se torna uma poderosa ferramenta de transformação, capaz de tornar a escola um espaço verdadeiramente formador, democrático e eficiente.



SUGESTÕES DE LEITURA



A obra destaca fundamentos, premissas e práticas de 10 escolas de administração estratégica, onde cada uma delas é avaliada quanto à sua contribuição para o segmento em relação às suas limitações.

A obra se destaca pela forma objetiva como apresenta as etapas do processo de planejamento estratégico, desde a intenção estratégica até o resultado final, com ferramentas de aplicação imprescindíveis para atuar em meio à acirrada competição que ocorre no contexto dos negócios.



Este livro busca estudar a importância do planejamento estratégico para o trabalho dos gestores, com o objetivo de qualificar as ações a partir de um diagnóstico preciso da sua realidade e da elaboração de um plano de ação que envolva todos os atores deste processo.

SUGESTÕES DE LEITURA



Artigo escrito como Parte da Formação PFCC, Programa de Formação e Certificação de Conselheiros da Board Academy.

<https://pt.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-do-planejamento-estrat%C3%A9gico-cl%C3%A1udio-fahl>

Os autores constatam que o Planejamento Estratégico vem sendo utilizado por poucas empresas no Brasil. A principal causa seria o receio da maioria dos executivos de que o Planejamento Estratégico seja algo muito sofisticado e exija equipes numerosas com salários muito elevados.



Aborda sobre quanto o planejamento estratégico é importante para as organizações. Entre os motivos, a possibilidade de conhecer a si mesmas, no que diz respeito às fraquezas e ameaças que tais vulnerabilidades podem fazer aparecer.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação de ações voltadas à melhoria da qualidade da educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 abr. 2007.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília, DF: MEC, 2014.
CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de planos estratégicos sustentáveis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOBRE A AUTORA

Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira é graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA (2003);

Possui especialização em Supervisão e Orientação Educacional pelo Centro Integrado de Tecnologia e Pesquisa (2009) e em Gestão Escolar pela Faculdade Venda Nova do Imigrante, mantida pelo Instituto de Educação Século XXI LTDA (2023);

É professora da rede municipal de ensino em Santa Rita, na Paraíba desde o ano de 2011 e atual como gestora escolar de 2017;

É Orientadora Educacional da rede municipal de ensino de João Pessoa desde o ano de 2010;

É Mestranda Pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes desde 2023;

Faz parte do Grupo de Pesquisa “Peças e Engrenagens do Uso Efetivo de Tecnologias Digitais”, pela Universidade Federal da Paraíba sob a Coordenação do Profº Drº Carlo Gabriel Porto Bellini.



