

Fundamentos e Referências Metodológicas do Planeamento Educativo nos Contextos Local e de Escola - *Guia de orientação e discussão para a elaboração dos Projectos Educativos Locais e de Escola**

Praia, Novembro de 2014
Ph.D. Bartolomeu L. Varela
Universidade de Cabo Verde

1. Bases conceptuais dos projetos educativos nos contextos local e de escola

1.1. As macro, meso e micropolíticas em educação e as oportunidades de planeamento local e de escola

Se as opções fundamentais das políticas educativas e curriculares são decididas, a nível macro, pelos estados nacionais, com maior ou menor grau de vinculação e subordinação aos padrões e standards definidos em contextos internacionais, importa realçar que tanto nos contextos intermédios ou das meso-políticas (em que intervêm as delegações concelhias do ministério da educação em Cabo Verde) como nos contextos das micropolíticas (em que atuam as escolas e os agentes educativos), existem espaços de desenvolvimento, contextualização, adaptação, inovação e enriquecimento das decisões e prescrições oficiais, mediante a instauração de lógicas tendo em conta os problemas, as potencialidades, as aspirações e as especificidades locais.

As políticas educativas e curriculares definidas para os sistemas educativos não têm, pois, um carácter determinístico (Varela, 2011), sendo, pelo contrário, de importância decisiva as deliberações e práxis que ocorrem nos níveis meso e micro.

Não há dúvidas que o espaço de decisão (planeamento), de adaptação e inovação nos contextos locais e de escola dependem, em maior ou menor grau, da natureza de tais políticas: quanto mais centralizadoras, menores são as margens de liberdade e de autonomia das instituições educativas e dos seus agentes nos níveis meso e micro na configuração e realização de uma política educativa local e de escola; inversamente, quanto mais

* Texto de suporte teórico-metodológico para os Ateliês de elaboração dos Projectos Educativos e Curriculares no concelho da Paia, organizados no âmbito de uma parceria da Universidades de Cabo Verde com o ME – Delegação concelhia da Praia – ano letivo 2013/2014

descentralizadoras ou desconcentradoras forem as políticas oficiais, maiores são os espaços de autonomia e de iniciativa das instituições educativas que actuam a nível dos territórios locais e das escolas. No entanto, qualquer que seja a natureza das políticas oficiais, existem, entretanto, oportunidades de abordagem reflexiva, interpretativa, adaptativa e inovadora dos processos de realização das macropolíticas educativas.

Os projectos educativos e, como sua derivação, os projectos curriculares são instrumentos de apropriação e desenvolvimento das políticas educativas, em bases emancipadoras e participativas, que permitam combinar as prescrições internacionais e nacionais com as idiosincrasias locais, contribuindo para resgatar “o sentido mais profundo da educação, que não visa formar autómatos mas indivíduos autónomos, cientes do seu papel social e capazes de se integrarem na vida activa na perspectiva da sua realização pessoal, profissional e social” (Varela, 2013, p. 9).

1.2. Conceito e Função do Planeamento Educativo

Fazendo parte do processo global de gestão da educação, o Planeamento Educativo visa dar respostas a problemas diagnosticados no sistema educativo, bem como a necessidades efectivas de desenvolvimento humano e do progresso, pelo que deve estabelecer, de forma realista e sustentável, objectivos e ou metas que apontem para a superação dos problemas diagnosticados e a satisfação das aspirações sociais. Trata-se, assim, de um exercício de “previsão do futuro”, a partir da realidade do presente (com as suas potencialidades e os seus condicionalismos) e tendo em conta as experiências do passado, os contextos e pressupostos filosóficos, culturais, económicos e políticos que servem de referência ao acto de planear o devir da educação.

O Planeamento Educativo é um processo contínuo, sistemático e, necessariamente, participado (GANDIN, 2001), que consiste em determinar *para onde ir* no sector da educação e *quais as maneiras adequadas para se chegar lá*, tendo em conta a situação presente e as possibilidades futuras, de modo a que o desenvolvimento do sistema educacional atenda tanto às necessidades da sociedade como às do indivíduo ou educando.

O exercício de planeamento educativo contribui para disciplinar a acção dos decisores, gestores e agentes educativos, evitar a improvisação, estabelecer caminhos que possam nortear eficazmente a acção educativa, prever o acompanhamento e a avaliação da própria

acção, de modo a corrigirem-se, atempadamente, eventuais desvios e erros, sem se perder de vista os objectivos almejados pela sociedade e definidos ao nível adequado.

Em Cabo Verde, como em qualquer país, o Planeamento Educativo tem a função de prever o desenvolvimento sustentável da educação, através de um exercício de arbitragem entre as expectativas e os recursos, entre a aspiração de todos a uma educação de qualidade e as possibilidades efectivas de concretização deste desiderato, à luz de outras prioridades nacionais (Varela, 2011a).

1.3. Tipos de Planeamento em Educação

Como em outros domínios de desenvolvimento social, podem destacar-se, no sector da educação, dois tipos de Planeamento, em função da sua relevância e alcance temporal: o planeamento estratégico e o planeamento operacional:

a) O planeamento estratégico é um processo complexo de antecipação do futuro de médio e longo prazos, implicando a tomada de decisões ao mais alto nível da organização (ou da sociedade). Implica que, a partir de uma visão de futuro, se defina a missão da organização e as grandes opções em termos de metas a alcançar em determinado período, num contexto em que as ameaças e as oportunidades, bem como as possibilidades de mobilização de recursos, são analisadas segundo diversos cenários (pessimista, optimista ou tendencial). Por sua natureza, e sem prejuízo do rigor no seu exercício, o planeamento estratégico tem carácter flexível e necessariamente indicativo. Exs: Plano Estratégico da Educação 2002-2015; Projecto Educativo de Escola (ou do concelho da Praia) 2014-2017...

b) O planeamento operacional é um processo em que a preocupação é responder as perguntas como "o quê", "como" e "com quê" agir para alcançar metas a curto prazo, tratando prioritariamente dos meios. Abarca cada aspecto isoladamente e enfatiza a técnica, os instrumentos, centralizando-se na eficiência e na busca da manutenção do funcionamento. Tem sua expressão nos programas e, mais especificamente, nos projectos, sendo, sobretudo, tarefa de administradores, onde a ênfase é o presente, momento de execução para solucionar problemas (GANDIN, *Ibidem.*). O plano operacional é instrumento de realização das decisões tomadas a nível do planeamento estratégico. É de natureza táctica, isto, projecta decisões de curto prazo (um dia a um ano, normalmente). Exs: Plano anual de actividades de Escola (ou do concelho); orçamento anual.

Costuma-se falar ainda de um terceiro tipo, o **planeamento político-social**, que se caracteriza-se pela determinação das opções políticas globais“, traduzindo a preocupação central de definir fins, buscar ou conceber visões globalizantes e de eficácia possível. Pouco se utiliza hoje, de forma autónoma, mas quando exista, tende a antecipar os dois tipos de planeamento acima referidos. Normalmente, este tipo de planeamento tem sua expressão nos programas de governo e, havendo-os, nos planos nacionais de desenvolvimento.

Na sua obra “Organizações: uma abordagem sistémica”, Yves Bertrand e Patrick Guillemet (1988) preferem falar de *planificação política, estratégica e tática*, com significações idênticas, referindo, entretanto, que estes três níveis de planeamento podem reduzir-se a dois: o de planeamento estratégico, que incluiria o planeamento político (neste caso, a definição das políticas seria a primeira fase do planeamento estratégico); e o planeamento tático, que corresponde ao planeamento operacional.

1.4. Planeamento local e de escola

Em Educação Comparada, encontramos dois conceitos de planeamento educativo que, traduzindo realidades de planificação abaixo do âmbito macro, central ou nacional, requerem clarificação. Referimo-nos aos Projectos Educativos Locais e aos Projectos Educativos de Escola (estes também conhecidos por Planos de Desenvolvimento de Escola).

Quer o Projecto Educativo Local, quer o Projecto Educativo de Escola são instrumentos de planeamento organizacional, definindo o primeiro a política educativa de uma circunscrição territorial, e o segundo a de uma escola.

Cada escola pode ter vários projectos pedagógicos, mas o Projecto Educativo de Escola é único e englobante, pois define a política da Escola. Igualmente, em cada território podem existir vários projectos educativos de escola, mas o Projecto Educativo Local é único e englobante, pois define a política educativa do Território, expressando a identidade que este assume e as finalidades comuns que norteiam as actividades conjuntas das instituições que nele cooperam (Varela, 2011).

1.4.1. Projecto Educativo Local

O **Projecto Educativo Local**, que tem um âmbito mais alargado que os Projectos Educativos de Escolas, é um instrumento de planeamento que procura congregar as diferentes escolas e um conjunto alargado de parceiros na definição e execução de uma política educativa local, tendo, por isso na sua elaboração uma forte dimensão de negociação.

Trata-se de, pela educação, traduzir o bem comum local, entendido como a definição local do interesse geral. Na definição desta política educativa local, os intervenientes são mais numerosos, os interesses mais diversificados, pelo que a concertação se torna uma tarefa exigente e incontornável.

O Projecto Educativo Local, enquanto instrumento de realização de uma política educativa local, articula as ofertas educativas existentes, promove a interacção entre os diversos organismos e serviços locais com os serviços educativos, potencia a gestão integrada dos recursos e enquadra a intervenção educativa numa perspectiva de desenvolvimento da comunidade, procurando harmonizar as políticas educativas globais com as opções de política, as demandas e especificidades locais.

A iniciativa de realização de um Projecto Educativo Local pode partir de uma entidade educativa descentralizada ou desconcentrada ou mesmo ter origem numa decisão central, como no caso da experiência francesa das ZEP (*zones d'éducation prioritaires*).

No caso cabo-verdiano, o Projecto Educativo Local, que chegou a ter, aqui e ali, outras denominações, como as de “Projecto Educativo de Concelho” e “Plano Concelhio de Desenvolvimento de Educação”, pode bem ser assumido e desenvolvido pelas delegações do departamento governamental responsável pela área da educação como instrumento de realização da política educativa no concelho, integrando e dando coerência a acção educativa das diferentes instituições de educação e ensino da circuncisão.

Com efeito, nos termos do Decreto-Regulamentar nº 4/98, de 27 de Abril, compete, nomeadamente, às Delegações do Ministério da Educação assegurar a “elaboração da estratégia de desenvolvimento da educação” no concelho e bem assim a adopção de “planos de actividades”, sempre tendo em conta as “orientações básicas e os objectivos fixados pelo Ministério”, patenteando-se, assim, a existência de dois níveis de planeamento educativo local (concelhio): o estratégico e o operacional.

Pela multiplicidade de actores que envolve e pelo seu carácter negociado, a construção de um Projecto Educativo Local é um processo que se desenvolve ao longo de anos e que assume formas necessariamente muito diversificadas, em função dos contextos. Como

testemunhámos em outro local (Varela, 2011), tais projectos chegaram a ser elaborados e implementados pelo primeiro grupo de dirigentes da educação nos concelhos (“Sub-inspectores Escolares” ou “Delegados da Inspeção”), formados pelo perito da UNESCO Arlindo Stefani, no âmbito do Projecto CVI/75/038, que decorreu, através de sessões presenciais e actividades de formação em exercício, entre os anos de 1976-79).

1.4.2. Projecto Educativo de Escola

O Projecto Educativo de Escola é o instrumento de planeamento estratégico que visa o desenvolvimento da organização escolar no seu conjunto num horizonte temporal de vários anos, tendo obviamente reflexos nas condições de aprendizagem dos alunos. Enquanto instrumento de gestão previsional da escola, expressa a sua identidade como instituição, as finalidades que a norteiam, as metas que escolheu e os meios que se propõe pôr em prática para as atingir, tendo em conta as opções de política educativa definidas nos níveis central e local. É um instrumento essencial de assunção da autonomia da escola, de promoção de mudanças e inovações significativas nas práxis educativas e de tradução das aspirações da comunidade educativa.

Como assinala André (2001, p. 188), tal projecto não é somente uma carta de intenções, nem apenas uma exigência de ordem administrativa, pois deve "expressar a reflexão e o trabalho realizado em conjunto por todos os profissionais da escola, no sentido de atender às directrizes do sistema nacional de Educação, bem como às necessidades locais e específicas da clientela da escola"; ele é "a concretização da identidade da escola e da oferta de garantias para um ensino de qualidade". Segundo Libâneo (2001, p. 125), "deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola", tendo em conta as características do instituído e do instituinte. Segundo Vasconcellos (1995), é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do quotidiano da escola, só que de uma forma reflectida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita catalisar a acção de todos os agentes da instituição.

O **Projecto Educativo de Escola** é um instrumento de planeamento que reflecte a realidade da escola, situada num contexto mais amplo, que a influencia e que pode ser por ela influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento de afirmação da identidade e da

autonomia da escola, no contexto do sistema nacional e local de educação, e de definição da política educativa da instituição educacional na sua totalidade, em função da missão que deve exercer na sociedade.

Em Cabo Verde, o Decreto-Lei 20/2002, de 19 de Agosto, estabelece que, a nível das Escolas Secundárias, compete à Assembleia da Escola aprovar, sob proposta do Conselho Directivo, de entre outros instrumentos de gestão, o projecto educativo de escola

Na elaboração do projecto educativo da escola, o Decreto-Lei 20/2002, atrás citado, preconiza o envolvimento do Conselho Pedagógico, a quem compete a elaboração das linhas gerais do mesmo projecto, cujo processo de elaboração é, entretanto, liderado pelo Conselho Directivo. Sem embargo, e tal como decorre de boas práticas planeamento educativo, estes órgãos podem constituir uma equipa idónea representativa, liderada ao mais alto nível, para se ocupar deste planeamento, necessariamente participado.

A nível das escolas básicas, se bem que a legislação ainda vigente não se refira, expressamente, à elaboração do projecto educativo, enquanto instrumento de planeamento estratégico, tal possibilidade é, contudo, admitida tacitamente quando atribui ao Conselho do Pólo a responsabilidade de “orientação das actividades com vista ao desenvolvimento global e equilibrado da educação na zona educativa”, desiderato que só pode ser alcançado mediante uma abordagem estratégica da problemática da educação.

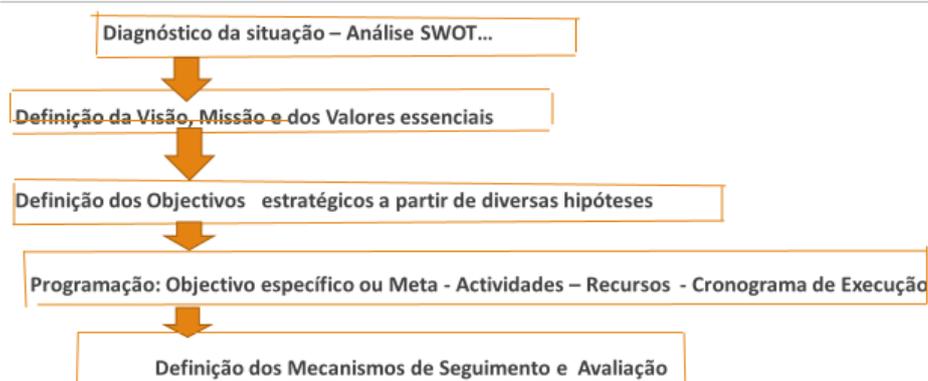
2. Quadro Lógico-Metodológico para a elaboração dos projectos educativos locais e de escola

Não havendo receitas taxativas para o processo de planeamento educacional, em particular nos contextos local e de escola, os estudos de planeamento permitem esboçar um conjunto de orientações e pistas metodológicas que, a serem seguidas, com rigor, de forma reflexiva e criativa, são susceptíveis de assegurar a elaboração e a execução, com sucesso, de projectos educativos locais e de escola.

As pistas metodológicas que se seguem obedecem a um quadro lógico, com as diversas fases ou etapas que se sucedem no processo de planeamento de modo a que resulte deste processo um instrumento (projecto ou plano) idóneo, capaz de traduzir as necessidades de inovação e desenvolvimento das políticas educativas nos contextos local e de escola, em função das identidades e especificidades que lhes são próprias, sem prejuízo da devida consideração das opções de política educativa nacional (Varela, 2011a; Varela, 2011b).

Obviamente, da aplicação do quadro lógico-metodológico resultarão planos ou projectos educacionais diferentes consoante as circunscrições educativas locais (delegações) e as escolas, porquanto diferentes são as realidades em que actuam as instituições educativas, apesar da similitude de desafios que enfrentam.

Quadro Lógico-Metodológico do Planeamento



2.1. Diagnóstico da situação

Por maior que seja o nosso conhecimento pessoal da situação da instituição que, numa determinada circunscrição educativa (concelho) ou numa dada escola (básica ou secundária), pretende elaborar o seu projecto educativo, entendido como instrumento de planeamento estratégico ou de médio-longo prazo, o processo de planeamento deve começar com uma investigação científica da realidade que se pretende transformar, com o envolvimento de todos quantos possam contribuir para a identificação dos pontos fortes a serem mantidos e consolidados, os pontos fracos a serem superados, as oportunidades a serem maximamente aproveitadas e as ameaças a serem contornadas ou reduzidas à sua expressão mínima. Assim, criar-se-ão as condições necessárias para que o processo de planeamento assente em pressupostos fundamentados e tenha uma marca telúrica, susceptível de traduzir a realidade, a identidade, as potencialidades e as especificidades locais, sem prejuízo da consideração das opções fundamentais de política educativa nacional.

Na impossibilidade de seguirmos os passos de uma investigação científica suportada por métodos e técnicas geralmente aceites pelas academias, recomenda-se a metodologia de Análise SWOT que, a ser aplicada com ampla participação de agentes internos e colaboradores externos experientes e interessados, pode produzir resultados sólidos e credíveis em termos de diagnóstico da situação.

A Análise SWOT compreende os seguintes parâmetros:

- Strengths (Forças)
- Weaknesses (Fraquezas)
- Opportunities (Oportunidades)
- Threats (Ameaças)

2.1.1. Forças

As forças descrevem quais os maiores trunfos, os pontos fortes e os sucessos da sua instituição, mais precisamente aqueles que estão sobre o seu controlo ou influência. Uma forma de encontrá-las consiste em fazer, entre outras, as seguintes perguntas:

- O que fazemos bem ou muito bem?
- O que a nossa instituição tem de melhor e está sob seu controlo?
- Quais são os recursos que a nossa instituição possui?
- O que a nossa instituição possui melhor que outras da mesma natureza?
- O que faz com que clientes, utentes e parceiros (famílias, alunos, empresas...) prefiram a nossa instituição?

Com estas respostas conseguimos desenvolver esta parte da análise, sem esquecer que quanto maior a vantagem competitiva que uma força traz, mais importante ela é dentro da análise.

2.1.2. Fraquezas

As fraquezas são os pontos fracos, as insuficiências, os insucessos ou fracassos que estão sob seu controlo, mas que, por qualquer motivo, não conseguiu ainda transformar em sucessos, em vantagem competitiva. Podemos identifica-las fazendo, nomeadamente, as seguintes perguntas:

- Quais são as carências do nosso pessoal docente e não docente em matéria de capacitação para o exercício suas funções?

- Quais os aspectos da nossa instituição que precisam de ser melhorados?
- Por que os nossos clientes, utentes e parceiros (famílias, alunos, empresas...) preferem escolher outras instituições em vez da nossa ?
- Quais são as deficiências dos nossos estudantes?
- Quais os factores que pesam negativamente na qualidade do serviço educativo que realizamos?

As fraquezas devem ser bem estudadas e identificadas, pois muitas vezes é possível transformá-las em forças. Uma pequena parte das causas costuma estar na origem da maior parte dos problemas. Daí a necessidade de identificar o problema cardinal, aquele cuja resolução pode contribuir para a resolução de vários problemas.

2.1.3. Oportunidades

As oportunidades são as forças de variada ordem, geralmente externas à instituição, que influenciam positivamente o seu desempenho, mas que a instituição não controla.

As oportunidades podem provir de algum aspecto socioeconómico novo, como o surgimento de uma empresa, a melhoria dos salários e da qualidade de vida. Outro factor que pode influenciar o fomento de oportunidades tem a ver com as decisões e medidas de política do poder central ou local, como a opção de investir numa determinada infra-estrutura, num determinado projecto, num certo programa....

2.1.4. Ameaças

As ameaças são as ocorrências que podem ou não verificar-se e que, a verificarem-se, podem afectar a vida da instituição. São, geralmente, forças externas, que não sofrem a influência da instituição e que, quando existam, pesam negativamente no desempenho da instituição.

Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à instituição e que pode deteriorar sua capacidade de gerar sucessos.

Devem ser constantemente monitoradas pelos órgãos de gestão da instituição, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.

Por exemplo: a crise económica pode causar um aumento muito forte do desemprego, reduzir o poder aquisitivo das famílias e dos alunos. Por isso, é importante que a instituição crie políticas que possam combater, evitar ou reduzir os efeitos das ameaças

Sugestões de itens para Análise SWOT, organizados em 4 eixos estratégicos

Eixo I. Gestão e desenvolvimento institucional				
<i>Domínios de análise</i>	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Instrumentos de planeamento;				
Funcionamento e desempenho dos órgãos de gestão;				
Clima organizacional e ambiente educativos;				
Conservação, segurança e higiene das infraestruturas e dos equipamentos				
Adequação dos recursos pedagógicos e logísticos				
Envolvimento da comunidade educativa				
Avaliação institucional e promoção da melhoria				

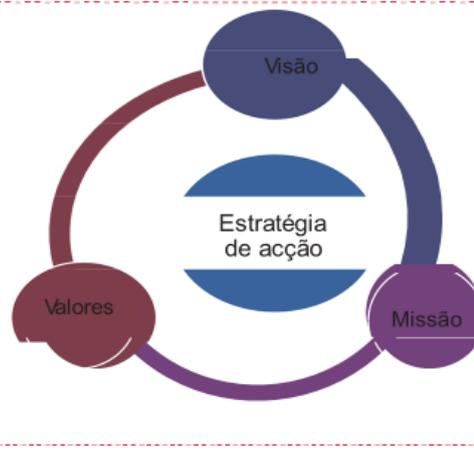
Eixo II. Desenvolvimento curricular e acção educativa				
<i>Domínios de análise</i>	<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Gestão curricular e planeamento didáctico-pedagógico				
Inovações educativas e curriculares;				
Processos de inclusão, apoios educativos e acção social;				
Educação para os valores, cidadania e direitos humanos				
Orientação escolar e vocacional				
Desempenho docente e supervisão pedagógica				

Eixo III. Resultados educativos				
<i>Domínios de análise</i>	<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>	<i>Ameaças</i>	<i>Oportunidades</i>
Taxas de frequência e de abandono escolar;				
Resultados da avaliação dos alunos;				
Taxas de transição e de conclusão;				
Sistema de avaliação dos alunos				
Preparação para a vida activa				

Eixo IV. Educação, Sociedade e Desenvolvimento				
<i>Domínios de análise</i>	<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>	<i>Ameaças</i>	<i>Oportunidades</i>
Colaboração com as famílias;				
Ligação com a comunidade				
Desenvolvimento de parcerias sociais e institucionais;				
Actividades extracurriculares				
Desenvolvimento social e comunitário				

2. 2. Definição de Visão, Missão, Valores e Objectivos estratégicos

Um dos aspectos que contribuem para o sucesso de uma organização é a sua capacidade de, a partir de uma realidade concreta, conceber uma VISÃO esclarecida, da qual deriva uma MISSÃO, bem como um conjunto de VALORES que servem de fonte de inspiração dos membros e stakeholders da organização na sua actuação, numa perspectiva estratégica.



2.2.1. Visão

O enunciado da Visão da organização responde à pergunta: “O que queremos ser?”

Para ser MOBILIZADORA, deve ser PRECISA para orientar e suficientemente FLEXÍVEL para permitir a tomada de iniciativas.

É formulada numa perspectiva de futuro possível, projectando a instituição para além do horizonte prosseguido pelo plano. Dito de outro modo, deve “oferecer uma meta sempre um pouco fora do alcance mas não tão longe que não valha a pena lutar por ela.”

Exemplo de Visão:

“Cabo Verde deve dotar-se de um sistema de educação e formação articulado, flexível e adaptável às exigências da evolução da sociedade e do mundo, que assegure a capacitação dos cabo-verdianos para a inserção na vida activa e o exercício pleno da cidadania, contribuindo para o desenvolvimento de um sistema produtivo forte, dinâmico, competitivo e com equilíbrio ambiental e a construção, em bases sustentáveis, de uma sociedade democrática e de constante progresso” (In Plano Estratégico de Formação Profissional de Cabo Verde, 206-2010)

2.2.2. Missão

A missão dum organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais (Bilhim, 2007). Segundo Teixeira (2005), a missão traduz a ideia mais importante da gestão de uma organização, garante a orientação dos seus membros e o desenvolvimento da organização; é o ponto de partida para a formulação dos outros objectivos e pode ou não estar formalmente

expressa. Começa sempre com a resposta às seguintes perguntas: “Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente”?

Assim, quando se expressa a missão de uma instituição educativa, está-se a aludir à *definição que é dada para apresenta-la à sociedade, alunos, aos docentes e funcionários, aos parceiros, dando a conhecer a razão da sua existência, ou seja, para que ela existe, qual é sua finalidade essencial*

Um enunciado de MISSÃO bem elaborado irá permitir às pessoas na organização “ver” para além da linha do horizonte, que são as suas tarefas diárias.

Enquanto a VISÃO é o guia, a MISSÃO é a âncora

A MISSÃO refere-se às finalidades que justificam a existência da organização e deve afirmar como alcançar a VISÃO num determinado período.

O enunciado da Missão não serve tanto para afirmar qual é a actividade ou a função da organização, mas sobretudo para enunciar a razão pela qual essa actividade ou essa função existem.

A Missão é uma espécie de contrato social entre os membros da organização e entre estes o seu cliente, utente ou comunidade.

A Missão deve traduzir-se numa afirmação simples e curta, que seja compreendida por todos. Deve responder a questões como:

- Qual é a primeira finalidade da organização?
- Quem é que a organização visa servir? Por que razão é importante a organização?

Exemplos de Missão:

Missão da Universidade de Cabo Verde:

A Uni-CV é um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do país (In Estatutos da Uni-CV, 2006)

Missão da Educação em Cabo Verde:

“Promover a formação de recursos humanos qualificados que respondam às demandas de desenvolvimento sustentável e harmonioso do país”. (In Plano Estratégico da Educação 2002-2015)

Missão do Sistema de Formação Profissional de Cabo Verde:

“Garantir aos cabo-verdianos o acesso a uma formação de qualidade que lhes possibilite contribuir para o desenvolvimento sustentável do país, integrar-se na vida activa e no mercado do trabalho e aceder a

uma realização pessoal e profissional” (In Plano Estratégico de Formação Profissional, 206-2010)

Missão da Escola Secundária de Tomás Cabreira:

“Oferecer uma sólida formação a nível filosófico, histórico, artístico e científico; promover a inovação; corresponder às expectativas dos estudantes; criar condições para proporcionar a aquisição das competências necessárias para o exercício de uma cidadania humanista são as metas decorrentes de uma verdadeira educação que se empenha na aprendizagem do “pensar por si” (In Projecto Educativo da Escola Secundária de Tomás Cabreira – Faro. 2010-2013)

Missão da Escola Profissional Amar Terra Verde:

“Ser uma Organização de Utilidade Pública de Qualidade credível junto dos interessados institucionais e particulares, desenvolvendo actividades de ensino e formação profissional, gerando no mercado uma imagem de solidez pela apresentação de uma estrutura flexível, competitiva e capaz, em permanente procura de inovação e com uma carteira de serviços diversificada. Pretende ainda assegurar a coesão económica, social e ambiental dos concelhos da área de intervenção da escola e a fixação nestes particularmente a jovem”. (In Projecto Educativo da Escola Profissional Amar Terra Verde, 2010-2013)

2.2.3. Valores

Os valores são os pilares internos das organizações. São acções que se apresentam sob a forma de condutas que definem "o carácter da organização". Os valores são crenças profundamente enraizadas no colectivo que influenciam as atitudes, as acções, as escolhas que se fazem e as decisões que se tomam

Assim, por exemplo, a prioridade ao aluno, a inclusão dos alunos, o compromisso com o sucesso de cada aluno, etc podem ser definidos alguns dos valores supremos da escola e que devem ser promovidos no dia-a-dia pelos gestores, professores e funcionários na sua actuação, quer interna, quer externamente,

Por vezes, resulta recomendável a expressão dos valores da organização em palavras-chave, que se expressem bem os pilares, a conduta e o carácter da organização, como o faz o Programa VIVO, apresentando os seus valores em 12 pontos, a saber:

“- Confiar- Respeitar - Ser ético – Dialogar - Ser Líder – Inovar - Trabalhar em equipa
- Manter o foco - Lidar com mudanças - Comunicar - Motivar -- Ser responsável”
(In Programa VIVO - Vivendo Valores na Organizações -Brasil)

Com a definição do Valores ficam reunidas as condições iniciais para o lançamento de um programa de qualidade da organização

Enquanto princípios fundadores, têm carácter perene e definem a identidade da organização.

Os valores respondem, pois, às seguintes questões:

- O que nos rege?
- Quais os princípios que orientam a nossa actividade?

Exemplos de Valores

Valores da Universidade de Cabo Verde

- a) Liberdade (académica) ...
- b) Excelência ...
- c) Autonomia (científica, pedagógica, administrativa, disciplinar e financeira)
- d) Qualidade (relevância social dos produtos académicos; equidade em termos acesso e sucesso educativos; abordagem por competências)
- e) Empreendedorismo...
- f) Sustentabilidade...
- g) Internacionalidade...

Valores da Escola Profissional Amar Terra Verde:

“O respeito pela dignidade da pessoa humana no reconhecimento da originalidade irrepitível de cada um dos seus membros ☐ alunos, professores e funcionários ☐ o que pressupõe que as relações se estabeleçam numa base de tolerância e de aceitação das diferenças;
A consciência de que cada um para se desenvolver com sucesso precisa de ser reconhecido pelos outros e sentir-se feliz consigo próprio no seu local de trabalho; isto implica, simultaneamente, a criação de um clima de abertura e de exigência, de cooperação e de responsabilização de cada um pela sua parte no trabalho, de encorajamento do esforço individual
O desenvolvimento do sentido de diálogo e solidariedade;
A cidadania
O trabalho”
(In Projecto Educativo da Escola Profissional Amar Terra Verde, 2010-2013)

2.2.4. Objectivos

Segundo Teixeira (2005), “os objectivos são o resultado desejado numa qualquer actividade”. Para esse autor, há diferenças entre missão e objectivo. Enquanto a missão é expressa de forma vaga, genérica e não quantificada, o objectivo é definido de forma concreta e apresenta as seguintes características essenciais:

- *Hierarquia* – uns objectivos são mais relevantes do que outros dentro de um mesmo plano;
- *Consistência* – o objectivo deve levar à obtenção de um mesmo (e determinado) resultado e não a um resultado contrário ao que se preconiza;

- *Mensurabilidade* – o objectivo deve ser medido, aferindo-se o grau de proficiência conseguido;
- *Calendarização* – o objectivo deve ser definido de acordo com o tempo que se tem;
- *Realismo (Desafios atingíveis)* – o objectivo é escrito no plano quando se tem a certeza ou a garantia de é possível ser conseguido.

Os objectivos de uma organização podem ser gerais (em que a formulação, por vezes, tende a aproximar-se da missão) e específicos, que constituem o desmembramento ou pormenorização daqueles. Quando os objectivos específicos são expressos em indicadores precisos, por vezes sob a forma de números ou percentagens, fala-se, normalmente, em metas.

Consoante o horizonte temporal previsto para serem alcançados, os objectivos podem ser estratégicos (ou de longo prazo), como acontece com os projectos educativos de uma delegação do ME ou de uma escola, e operacionais (ou de curto prazo), como acontece, por exemplo, com os planos anuais ou de menor duração, incluindo os planos didáctico-pedagógicos diários dos professores, normalmente designados de planos de aula.

No processo de planeamento estratégico em educação, podem formular-se objectivos gerais, mas são os objectivos específicos, mormente quando incorporam metas alcançar de forma precisa e, sendo possível, até quantitativa, que melhor traduzem a orientação para a resolução dos “problemas” identificados no diagnóstico (pontos fracos a serem superados; pontos fortes a serem consolidados, oportunidades a serem aproveitadas e ameaças a serem evitadas ou minoradas)

A formulação de um objectivo específico resulta ainda da ponderação de várias hipóteses possíveis, que são confrontadas não apenas com o(s) “problema(s)” considerado(s), para se verificar em que medida são adequados para a resolução do problema, mas também com a possibilidade de mobilização de recursos para a implementação das acções (actividades) necessárias à resolução do “problema”. A escolha, de entre várias hipóteses, daquela que é mais adequada à resolução do “problema” traduz-se na definição do objectivo estratégico do plano ou projecto.

Nunca é demais insistir:

A Visão, a Missão, os Valores e os Objectivos, tal como a Análise da Situação, devem resultar de um processo participado. O mesmo se dirá em relação às fases seguintes do processo de planeamento: programação, seguimento/avaliação.

A auscultação das pessoas (dentro e fora da organização), formal ou informalmente, é absolutamente necessária, em qualquer organização, mormente quando se trate de uma instituição educativa. As reuniões, sob a forma de mesas-redondas ou brainstorming, são a via mais utilizada para o efeito, mas outros meios idóneos podem ser accionados.

É que quanto mais as pessoas forem envolvidas no processo maior é possibilidade de se chegar às melhores e mais acertadas conclusões; maior é a possibilidade de identificação das pessoas com as opções assumidas e maior é a possibilidade de se engajarem na implementação das decisões.

2.3. Programação estratégica

Uma vez definidos os **Objectivos específicos** e ou Metas a serem atingidos, segue-se a programação detalhada, em que cada um dos objectivos dão origem a um conjunto de **Actividades** consideradas adequadas à resolução dos “problemas” identificados na Análise da Situação e, em relação a cada uma das actividades, são identificados os **Meios e Recursos** existentes ou mobilizáveis para a sua concretização num dado horizonte temporal (**Período de Tempo**).

Para o exercício da Programação são consideradas várias hipóteses e ou cenários (pessimista, optimista, tendencial...), em termos de actividades ou projectos a realizar, escolhendo-se, de entre as actividades, aquelas que, em função dos problemas existentes, das metas pretendidas, dos meios existentes e do tempo disponível, sejam consideradas basilares, mais relevantes, em suma, mais eficazes.

Se os subsídios para a programação podem ser obtidos de diversos modos, nomeadamente em ateliers com a representação dos diversos sectores interessados no processo de planeamento, o exercício de programação exige alta concentração, pelo que, após a auscultação geral, recomenda-se que uma equipa coesa se concentre nesta tarefa, devendo o produto final ser socializado, para discussão e validação. O essencial do Planeamento reside aqui.

Eis, a seguir, um exemplo simples de programação no processo de elaboração dos projectos educativos concelhios e de escola:

Um exemplo de quadro lógico de programação estratégica

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Actividades a desenvolver	Recursos		Cronograma						
			Intervenientes	Meios e Recursos	2016		2017		2017		
					1º	2º	1º	2º	1º	2º	
Promover o sucesso dos alunos nas aprendizagens básicas	Elevar o sucesso em Matemática de 20% para 10%	Memorizar de leitura dos documentos metodológicos de ensino-aprendizagem de Matemática									
		Constituição do Clube de Matemática									
		Ateliers de elaboração de material didáctico para as aulas de matemática									
		"Anos-módulo" de Matemática, sessões de debate									
	Elevar o sucesso escolar em Língua Portuguesa de 70% para 85%	Atividades de reforço ou recuperação em Português centradas no dia-a-dia									

Outro exemplo de quadro de programação (a nível do concelho, mas adaptável às escolas)

Eixo I - Gestão e desenvolvimento institucional	Actividades	Meios e Recursos			Cronograma		
		recursos Intervenientes	Recursos financeiros e outros		2014 /2015	2015/2016	2016-2017
Objectivos específicos							
Generalizar as práticas de planeamento em todas as instituições educativas							
Promover o funcionamento pleno de todos os órgãos de gestão e coordenação							
Assegurar a especialização dos gestores e coordenadores em estilos, métodos e técnicas de liderança das organizações educativas;							
Promover a conservação, segurança e higiene das infraestruturas e dos equipamentos educativos no concelho							
Aprimorar a utilização das TIC e dos recursos pedagógicos para melhorar a gestão e o despenho das instituições educativas							
Assegurar o envolvimento o efectivo da comunidade educativa da gestão da educação a diversos níveis							
Implementar a avaliação institucional como estratégia de promoção da melhoria da qualidade educativa.							

2.4. Mecanismos de execução, seguimento e avaliação

Por melhor que seja o plano (estratégico ou operacional) elaborado, o mesmo pode não passar do papel ou então não ser cabalmente executado se não houver mecanismos adequados de execução, seguimento e avaliação de todo o processo de sua realização.

Assim, não só se torna imprescindível que, a partir do plano ou projecto estratégico, sejam concebidos planos de operacionalização (planos de actividades, orçamento, projectos específicos) como se torna mister a criação de um dispositivo de seguimento e avaliação. Assim, a constituição de uma equipa de seguimento e avaliação, constituída por elementos da instituição e fora da instituição (colaboradores), torna-se indispensável. Os encontros de balanço devem concentrar-se não apenas na verificação do estado de cumprimento, incumprimento ou atraso na operacionalização da actividades planeadas, mas também na identificação das medidas necessárias para que o processo de execução se traduza no alcance dos melhores indicadores na consecução dos objectivos específicos ou metas estabelecidas.

Por outro lado, e porque nos tempos actuais, em que se assiste a rápidas mudanças nas condições de actuação das instituições, o planeamento educacional deve ser flexível (sem deixar de ser rigoroso), importa que, periodicamente (indicativamente, no final de cada ano), se proceda a uma avaliação do cumprimento do plano, tendo em vista a eventual introdução de correcções ou ajustes ao plano estratégico (Projecto educativo) elaborado.

Se assim se tornar necessário, procede-se à revisão do projecto educativo, fazendo menção da data da nova versão (Ex: Projecto educativo de escola 2015-2017- versão de 31.12.2016)

3. Documento final

No final do exercício referido nas diversas etapas, elabora-se um documento integrador – o projecto educativo, cuja estrutura pode ser a seguinte:

Tema: Projeto Educativo da Escola ... para o período 2015-2018

1. Enquadramento e relevância do Projeto Educativo (texto breve: 2 a 3 parágrafos podem bastar)
2. Análise da situação
3. Missão, visão e valores essenciais da escola
4. Objectivos específicos/Metas
5. Programação estratégica
6. Mecanismo de seguimento e avaliação do Projecto

Conclusão

Algumas referências bibliográficas

ANDRÉ, M. E. D. (2001). O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In Amélia Domingues de Castro e Anna Maria Pessoa de Carvalho (Orgs.). Ensinar a Ensinar. São Paulo, 2001.

BERTRAND, Yves e GUILLEMENT, Patrick. Organizações: uma abordagem sistêmica, Edição Instituto Piaget, 1988

GANDIN, Danilo. (1994). Planejamento como prática educativa. 7.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa,

TEIXEIRA, Sebastião (2005). Gestão das Organizações. Editora McGraw-Hill, 2ª. Edição

VARELA, B. (2013). Tendências internacionais e política do ensino superior em Cabo Verde. Recife: Universidade federal do Pará. Disponível em <http://bartvarela.wordpress.com>

VARELA, B. (2001). Manual de Administração Educativa. Uma abordagem teórica com aproximação à realidade cabo-verdiana. Praia: Universidade de Cabo Verde, 2ª edição. In Portal do conhecimento

VARELA, B. (2001b). O projecto educativo de escola no contexto da globalização. Praia: Universidade de Cabo Verde. In Portal do Conhecimento

VASCONCELLOS, C. S. Planejamento: Plano de Ensino-aprendizagem e Projecto Educativo. São Paulo: Libertat, 1995