

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA¹

**Edna Maria Mendes Pinheiro Costa (1); Jackson Sousa Pereira (2); Myrian Kelle
Guimaraes Goulart Costa Amorim (3).**

Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, edna.mendes@ifma.edu.br (1); Instituto Federal do Maranhão
Campus Zé Doca, jackson.sousa@ifma.edu.br (2); U.I. Benedito Rebêlo dos Reis - Barreirinhas – MA,
myriankelle@hotmail.com (3).

Resumo: O presente artigo objetiva demonstrar a importância dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar, levando em consideração o planejamento estratégico no processo de tomada de decisões que contribuam de forma significativa nas questões pedagógicas e administrativas para uma gestão mais democrática. Assim, o tratamento dado a este trabalho perpassa pelo entendimento de que a articulação entre todos os segmentos envolvidos no processo educativo se torna imprescindível para a melhoria tanto das ações da equipe gestora quanto da comunidade escolar como um todo.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Gestão democrática. Participação coletiva

1. INTRODUÇÃO

Diante da dinâmica da sociedade que é resultante de um processo de evolução histórica no que diz respeito aos aspectos político, cultural, econômico e tecnológico, a escola como importante instituição social para continuar a existir e apresentar resultados favoráveis deve acompanhar o ritmo da sociedade, ou estará fadada ao fracasso.

Neste trabalho, pretende-se discutir planejamento estratégico na escola, fazendo o questionamento: Por que desenvolver uma abordagem relacionando o planejamento estratégico ao tema gestão democrática?

A gestão democrática traduz um momento histórico da sociedade brasileira em que a participação popular no processo decisório é fundamental, pois reflete a conquista do povo brasileiro no processo de redemocratização do país e a derrubada da ditadura militar.

Esse processo fundamenta-se na Constituição Federal Brasileira de 1988 que reconhece o Brasil como uma República Federativa formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e o Distrito Federal reconhecendo a autonomia e descentralização desses entes federados. No campo educacional, o processo de democratização das escolas públicas tem fundamentação legal na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394/96 que define a gestão democrática para os sistemas de ensino público

¹ O trabalho ora apresentado é produto da disciplina “Teoria da Administração Escolar” cursada durante a Especialização Conducente ao Mestrado em Gestão da Educação (Instituto Universal Atlântico- IUA/ Instituto Politécnico de Coimbra - Portugal).

e no Plano Nacional de Educação (PNE) Lei nº 10.127, de 9 de janeiro de 2001 que trata da gestão de recursos, sua eficiência, transparência e modernidade.

2. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho se abordou a pesquisa qualitativa bibliográfica, que tem como embasamento teórico referências ligadas ao tema proposto, o que torna possível alcançar, de forma científica, os seus objetivos, portanto trata-se de um estudo de caráter descritivo organizado em três partes que discorrem sobre a temática.

3. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA

O ato de planejar é uma prática comum em nossa sociedade, desde que o homem sentiu necessidade de planejar para traçar seus objetivos e metas, bem como definir estratégias para alcançar os resultados almejados.

O planejamento passou a representar uma importante ferramenta que direciona as ações humanas de forma sistemática e racional, pois orienta na análise da realidade, para a tomada de decisão e em relação às ações a serem definidas e os recursos que devem ser utilizados para transformar uma dada realidade de forma comprometida e eficaz, evitando os imprevistos e a solução superficial para os problemas encontrados.

Para a tomada de decisões em relação aos interesses comuns da comunidade escolar é importante ressaltar a necessidade de um planejamento que não vise apenas a resolução de problemas imediatos, mas de um planejamento estratégico, que numa gestão de educação é “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientando para resultados, com forte visão de futuro”. (LUCK, 2000, p. 3).

Nesse sentido, é que os segmentos da comunidade escolar devem se organizar através de estudos, discussões, documentos norteadores de ações concretas em busca de solução de problemas e melhorias. A escola precisa estar preparada às inovações e desafios, fazendo sempre uma avaliação do processo.

A gestão democrática na educação requer gestores capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação. Essa habilidade, por sua vez, desenvolve-se com a participação nas ações coletivas em sua cidade, ações inovadoras capazes de estabelecer programações integradas com o setor privado, entidades governamentais e/ou associações voluntárias.

De acordo com Arguin (2000, p. 23) o planejamento estratégico tem a seguinte definição:

(...) 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.

Nessa perspectiva, é importante não perder de vista a realidade na qual a escola está contextualizada, qual o seu projeto político pedagógico, o que de fato vai de encontro de seus anseios, procurando sempre acompanhar a sua história, a sua cultura, o seu ambiente e a sua organização.

É importante também que se considere a opinião de todos os sujeitos envolvidos no processo. A comunidade externa também precisa ser ouvida em alguns momentos, pois as parcerias com outras instituições e com famílias fortalecerão as ações desenvolvidas na escola e conseqüentemente o ensino, finalidade maior da escola.

Ainda sobre planejamento estratégico vale ressaltar a contribuição de Luck (2000, p. 12) quando diz que o planejamento estratégico envolve as seguintes etapas: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico; definição da missão, visão de futuro e valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas e planos de ação.

Nesse contexto, a escola elabora ações que pretende realizar de forma organizada, com uma forte perspectiva para o futuro, incorporando assim a participação coletiva como pré-requisito para o sucesso das ações para uma gestão aberta ao diálogo para que todos se sintam motivados à mobilização e se articulem no sentido das condições favoráveis ao desenvolvimento do processo educacional.

4. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

O tema Gestão Democrática vem sendo discutido com muita frequência no meio acadêmico, a partir de sua contribuição para a mudança no processo de gestão das escolas públicas brasileiras, de forma descentralizada e participativa no processo de tomada de decisões de forma coletiva.

A ideia de Gestão Democrática fundamenta-se de forma legal na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação- PNL.

A Constituição Federal reconhece o Brasil como uma República Federativa constituída pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal de forma autônoma e o Art.206, VI formaliza o princípio de gestão democrática para as escolas oficiais.

No Art. 3º da LDB Nº 9.394/96 fica definido que o ensino público será ministrado de forma democrática, o que se confirma com a redação dos Arts. 12, 13, 14 e 15 que abordam questões referentes a gestão democrática, em específico à participação da comunidade escolar nos processos decisórios em relação às partes pedagógica, financeira e administrativa.

A gestão democrática tem como base legal também o Plano Nacional de Educação na lei nº 10.127, de 09 de janeiro de 2001, que trata no primeiro momento da gestão de recursos, sua eficiência, transparência e modernidade. No segundo momento, aponta que para que a gestão seja eficiente é necessário fortalecer o autêntico federalismo e a divisão de responsabilidades previstas na Constituição Federal e no terceiro momento enfatiza a importância dos Conselhos de Educação, Conselhos escolares e a escolha de gestores, bem como sua liderança e representatividade no ambiente escolar.

O modelo de gestão democrática proposto para as escolas públicas no Brasil baseia-se no conceito de democracia, logo se fundamenta na participação dos sujeitos envolvidos no contexto escolar. Segundo Paro (2001) é possível notar significativa transformação nas escolas que vêm avançando nos aspectos da gestão escolar democrática, embora em muitos contextos ainda se tenha o modelo administrativo centralizador e hierárquico como orientador da prática pedagógica na escola.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A transformação da escola num lugar onde acontece a troca de experiências, a igualdade de condições de aprendizagem como direito de cada um dos sujeitos do processo educativo é um desafio para a gestão escolar, tornando-se necessário todo um redimensionamento da cultura da escola para o fortalecimento de novas ideias, novo paradigma em busca de implementação para uma gestão participativa, onde diretores, pais, professores, alunos e funcionários estejam dispostos a contribuir, a participar das reuniões periódicas e regulares, onde serão deliberadas, através de conselhos, algumas decisões de forma coletiva, acompanhando assim a trajetória dos acontecimentos que envolvem o processo educativo.

Para Dourado (2001), a gestão democrática da escola é viabilizada mediante procedimentos de gestão capazes de: propiciar o comprometimento dos envolvidos; decidir e implementar de forma participativa, as ideias acordadas; estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de todos os segmentos das comunidades escolar e local; articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico, a

(83) 3322.3222

contato@fipedbrasil.com.br

www.fipedbrasil.com.br

qualidade do ensino e o clima organizacional; estabelecer mecanismos de controle público das ações efetuadas; desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local.

Nesse contexto, os membros da gestão de uma escola devem se articular, de forma competente, criando mecanismos que estimulem à participação de todos os segmentos da comunidade escolar na divisão das responsabilidades quanto às questões pedagógicas, administrativas e financeiras em busca dos mesmos objetivos que são os resultados positivos do ensino e aprendizagem.

Diante da necessidade de buscar mecanismos para assegurar a participação coletiva em uma gestão democrática, destaca-se o planejamento estratégico como importante ferramenta para a análise da realidade, a busca de resultados positivos no que diz respeito os objetivos e metas que se pretende alcançar em um dado período, sendo de fundamental importância a inserção no momento de execução do planejamento estratégico a participação coletiva no processo de tomada de decisão, bem como na avaliação contínua das ações definidas.

Partindo dessa avaliação é possível identificar o que deu certo, mas principalmente os pontos de fragilidade a serem reajustados e que poderão nortear as ações futuras em busca de melhorias que possam contribuir para a efetivação de uma gestão democrática, e também em busca de mais autonomia.

O planejamento estratégico em um contexto de gestão democrática exige da gestão uma nova postura diante do ato de planejar, pois vai muito mais além do que se costuma realizar nas escolas, um planejamento isolado da realidade e que visa apenas desenvolver as ações pedagógicas. O planejamento estratégico envolve ações em longo prazo, acompanhamento contínuo através da avaliação e principalmente envolve o compromisso e a participação de todos na elaboração de ações, garantindo a superação de dificuldades e o alcance de resultados favoráveis.

6. RESULTADOS

Através da revisão bibliográfica sobre o tema deste trabalho, foi possível uma reflexão sobre o planejamento estratégico como ferramenta inerente a uma gestão democrática, permitindo reconhecer que na prática é preciso ter uma visão holística em relação a tudo que diz respeito à escola e que a gestão democrática é possível sim, porém é imprescindível o conhecimento teórico interligado ao planejamento estratégico para a busca do trabalho coletivo, o que possibilitará tomada de decisões exitosas na resolução e prevenção de problemas do cotidiano escolar.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões feitas neste estudo oportunizam um entendimento mais abrangente em relação à percepção de que uma gestão democrática mais efetiva não se faz de forma mecânica, não basta apenas uma simples participação das pessoas na elaboração de ações a serem executadas, mas o pleno envolvimento e compromisso dos agentes inseridos no processo educacional, onde todos são conscientes da sua corresponsabilidade.

Falar de uma gestão democrática é pensar em um processo evolutivo por qual passou a sociedade e que influenciou diretamente no ambiente educacional, exigindo mudanças de paradigmas no ato de administrar pessoas e recursos, exigindo dos gestores uma nova postura diante da ideia de descentralização, autonomia, impessoalidade, participação coletiva e da democratização de acesso à escola, aspectos esses que fundamentam de forma legal a lógica de uma gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: conselho de Reitores da Universidades Brasileiras, 1998;

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II**. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

LÜCK, Heloisa. **Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola**. In: revista Gestão em Rede, nº.19, abril, 2000, p.8-13.

PARO. VH. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã. 2001.