



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PLANEJAMENTO EM EQUIPE: CAMINHO PARA O  
SUCESSO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Marlei Pozza Riva**

**Constantina, RS, Brasil  
2009**

# **PLANEJAMENTO EM EQUIPE: CAMINHO PARA O SUCESSO ESCOLAR**

**por**

**Marlei Pozza Riva**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof<sup>a</sup> Me. Tatiana Valéria Trevisan**

**Constantina, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**PLANEJAMENTO EM EQUIPE: CAMINHO PARA O SUCESSO  
ESCOLAR**

elaborada por  
**Marlei Pozza Riva**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Profª. Me. Tatiana Valéria Trevisan (FAMES)**  
(Presidente/Orientadora)

**Me. Maiane Liana Hatschbach Ourique (UFSM)**

**Me. Cristiane Ludwig (UFSM)**

Constantina, 08 de julho de 2009.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PLANEJAMENTO EM EQUIPE: CAMINHO PARA O SUCESSO ESCOLAR**

AUTORA: MARLEI POZZA RIVA

ORIENTADORA: TATIANA VALÉRIA TREVISAN

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 08 de julho de 2009.

O presente trabalho *Planejamento em equipe: um caminho para o sucesso escolar*, expressa a preocupação e a necessidade de planejar em equipe, com a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Este estudo objetivou definir os limites e as possibilidades de um planejamento constante e reflexivo por parte dos professores, dentro de um processo contínuo, permanente e flexível pautado por uma visão dialógica, crítica, consciente e coletiva. A finalidade é a de contribuir para a melhoria das práticas pedagógicas no contexto escolar. A monografia está organizada em capítulos, inicialmente apresenta-se a introdução e após a revisão de literatura. Nesta aborda-se os conceitos de planejamento, seu significado no processo de ensino aprendizagem e a importância de profissionais qualificados para a construção de um projeto participativo e coletivo no contexto escolar. Também, uma reflexão sobre a ação da comunidade escolar na dinamização e qualificação da prática pedagógica dos professores e da escola. Posteriormente apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Para isso, escolheu-se a pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso, realizando entrevistas com oito educadores das Séries Iniciais e cinco gestores do Ensino Fundamental das escolas municipais de Constantina/RS-Brasil. Na análise dos resultados, entrelaçaram-se as falas dos entrevistados com o aporte teórico. Por fim, apresenta-se a conclusão e os referenciais pesquisados. Conclui-se que a preocupação com a melhoria da qualidade da Educação visa à necessidade de descentralização e democratização do planejamento escolar e, conseqüentemente, a participação deve tornar-se um conceito nuclear e coletivo no contexto escolar.

Palavras-chave: Planejamento. Equipe pedagógica. Educadores. Escola.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PLANEJAMENTO EM EQUIPE: CAMINHO PARA O SUCESSO ESCOLAR**

TEAM PLANNING: A WAY TO A SUCCESSFUL SCHOOL

AUTORA: MARLEI POZZA RIVA

ORIENTADORA: TATIANA VALÉRIA TREVISAN

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 08 de julho de 2009.

The present work "Team Planning: a way to a successful school". Expresses the worries and the need to plan in groups, with the participation of all the ones involved in the education process. This study aimed at defining the limits and the possibilities of a constant and reflexive planning by the teachers on a continuous, permanent and flexible process ruled by a dialogic, critical, conscious and collective vision. The aim is to contribute to enhance the pedagogical practices at school. This monographic work is organized in chapters, initially the introduction and then the literature revision. In the last one approaches the concepts of planning, their meaning in the teaching-learning process and the prominence of qualified professionals in order to build a participative and collective project in the school context. There is also a reflection about the action of the school community in the enhancing and qualification of the school and teachers' pedagogical practice. After that, one shows the methodology necessary to reach the proposed aims. In order for that to happen, one chose the descriptive research, of the case study type, in which one carries out interviews with eight teachers of primary schools (first years) and five principals of the fundamental school of the municipal chain of schools from Constantina-RS with the theoretical basis. In the analysis of results, the talks of the interviewed people interlaced with the theoretical basis. Finally, one shows the conclusion and the reference researched. One concludes that the worries about the enhancing in the education quality needs some decentralization and consequently the participation has to become a nuclear concept in the school context.

Key words; Planning; pedagogical team; teachers; school

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>2.1 Planejamento escolar.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
2.1.1 O que é planejar.....	11
2.1.2 Para que planejar.....	13
<b><u>2.2 Profissionais qualificados.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b><u>2.3 Planejamento coletivo na escola .....</u></b>	<b><u>17</u></b>
<b><u>2.4 Planejamento participativo .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
<b><u>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b><u>4 CONCLUSÃO.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b><u>REFERÊNCIAS.....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b><u>Anexo A – Consentimento informado.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>Anexo B – Questionários aos gestores.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>Anexo C – Questionários aos professores.....</u></b>	<b><u>37</u></b>

# 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento é um dos caminhos para o sucesso escolar, pois expressa a preocupação e a necessidade de planejar as atividades em equipe. Na escola, a participação de todos os envolvidos no processo educativo, implica no comprometimento com a execução do que foi planejado.

O planejamento em equipe oportuniza a constante busca de novos conhecimentos, a troca de experiências e de ideias. O aperfeiçoamento da prática pedagógica a torna mais significativa, interessante, necessária e prazerosa tanto para o professor como para o aluno. Todo planejado bem sucedido, geralmente, proporciona ou alcança resultados positivos. Porém, ao planejar deve-se partir do pensamento da idealização, das prioridades de cada um ou de cada realidade.

Quanto à finalidade do planejamento na educação, é necessário considerar aspectos como a eficiência e a eficácia. A eficiência está relacionada com a execução perfeita de uma tarefa planejada. E, na eficácia, torna-se relevante observar as tarefas que realmente sejam importantes e fundamentais.

O ato de planejar implica em acreditar nas possibilidades de mudança, e compreendê-lo como meio necessário para que esta aconteça. Ao assumir esta atitude, a comunidade escolar terá metas objetivas a serem concretizadas.

Quando não há uma organização coletiva, o trabalho na escola é dissociado, isolado e pouco significativo, tanto para o educando como para o educador. Isto pode acontecer, também, pela falta de comprometimento dos profissionais envolvidos. Já que alguns, professores, ao assumir o processo de planejamento de forma coletiva e organizada, acreditam estar realizando a função da direção e da coordenação escolar.

Ao construírem coletivamente seus caminhos, professores, direção e alunos, estarão assumindo o compromisso da melhoria escolar. Como consequência, há alunos-cidadãos com opinião própria e em condições de refletir e de inferir na realidade em que vivem.

O estudo “Planejamento em equipe: um caminho para o sucesso escolar”, buscou estabelecer relações teóricas e práticas refletindo a ação da comunidade

escolar para que, em conjunto, sejam capazes de dinamizar, qualificar e melhorar a prática pedagógica e o trabalho da escola.

Este estudo monográfico guiou-se pelo seguinte Objetivo Geral: Definir os limites e as possibilidades de um planejamento pedagógico, constante e reflexivo, por parte dos professores dentro de um processo contínuo, permanente e flexível que busca uma visão dialógica, crítica, consciente e coletiva.

A finalidade é contribuir para a melhoria das práticas pedagógicas no contexto escolar conhecendo os aspectos relevantes do planejamento escolar, identificando o processo desenvolvido pelos educadores no decorrer do planejamento escolar, analisando a forma de abordagem dos aspectos associados às práticas de planejamento, propiciando a melhoria das práticas pedagógicas no contexto da sala de aula e viabilizando possíveis soluções para os problemas detectados pela equipe.

Também foram abordados os objetivos específicos: Conhecer os aspectos relevantes do planejamento escolar. Identificar o processo desenvolvido pelos educadores no decorrer do planejamento escolar; Analisar a forma de abordagem dos aspectos associados às práticas de planejamento propiciando assim a melhoria das práticas pedagógicas no contexto da sala de aula viabilizando saídas para solucionar problemas atingindo os objetivos estabelecidos pela equipe.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se da pesquisa descritiva e do tipo estudo de caso, com oito educadores das Séries Iniciais e cinco gestores do Ensino Fundamental das escolas municipais de Constantina/RS-Brasil.

A partir deste procedimento metodológico buscaram-se possíveis soluções para as dificuldades dos educadores em planejar em equipe. Pois, os professores costumavam receber planejamentos prontos, e com isso, criando dificuldades para que compreendessem a importância de realizar um trabalho coletivo e interdisciplinar, onde possa haver o envolvimento de todos visando à qualidade e significação.

Como esse estudo é descritivo, com um estudo de caso, Marconi (2002, p. 83), entende a investigação de campo como:

aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura se procura uma resposta ou uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Quanto à abordagem do problema esta pesquisa foi qualitativa. Conforme Minayo (2001, p.21):

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. As quais não podem ser quantificadas. Ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde ao espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos, a referida pesquisa partiu do estudo de campo, através de análise textual, sendo que este consiste num estudo a partir da observação direta das atividades do grupo estudado para captar suas dificuldades e facilidades quanto ao planejamento coletivo.

Estudo de caso é entendido por Gil (2001), como um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas, como a formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

As informações desta pesquisa foram interpretadas conforme a abordagem qualitativa de construção de conhecimento, buscando investigar com educadores e gestores, a realidade educacional.

Esta monografia está organizada em capítulos, após a introdução, apresenta-se a revisão de literatura conceituando o planejamento, seu significado no processo de ensino aprendizagem e a importância de profissionais qualificados para a construção de um projeto participativo e coletivo no contexto escolar. Também, uma reflexão sobre a ação da comunidade escolar, no que se refere a dinamização e qualificação da prática pedagógica dos professores e da escola. Posteriormente apresenta-se a metodologia utilizada para a realização do estudo. A análise das falas dos entrevistados e conseqüentemente o entrelaçamento do aporte teórico, constitui o capítulo da discussão dos resultados. Por fim, apresenta-se a conclusão e os referenciais pesquisados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Planejamento escolar

O planejamento escolar é um processo que requer raciocínio, organização e coordenação da atividade da comunidade escolar, para que o mesmo possa garantir a articulação do contexto em que ele se insere. Trata-se de um processo de reflexão crítica a respeito das ações e opções ao alcance do professor. Por isso a ideia de planejar precisa fazer parte de todas as instâncias educacionais, ou então, prevalecerão rumos estabelecidos em contextos distintos à escola e/ou ao professor.

Planejar na escola é ter a oportunidade de repensar todo o fazer pedagógico, é um instrumento de formação dos educadores e educandos, é pensar, refletir e planejar coletivamente tendo como desafio criar algo novo, ousar e avançar qualitativamente. Para Padilha (2001, p. 30):

Planejamento é um 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, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

O planejamento é uma busca constante de novos conhecimentos, troca de experiências e de ideias e que devem estar presentes em todas as atividades escolares. É a etapa mais importante do projeto pedagógico, porque é nesta etapa que as metas e estratégias são articuladas e ambas são ajustadas às possibilidades reais. É o aperfeiçoamento da prática pedagógica, tornando-a cada vez mais eficiente, comprometida, necessária e prazerosa, tanto para o educador como para o educando.

### 2.1.1 O que é planejar

Planejar é uma atividade que faz parte do cotidiano, é um ato de pensar o que fazer e como fazer. Segundo Menegolla (1999, p.17), “planejar é uma exigência do ser humano, é um ato de pensar sobre um possível e viável fazer”.

Acredita-se assim, no papel fundamental do planejamento participativo para a educação dialógica, na qual os sujeitos atuam em conjunto para conseguir mudanças que visam justiça social. Nesse sentido planejar deve partir do pensamento, da idealização, das prioridades de cada um ou de cada realidade, pois copiar ou executar o modelo que outros utilizam, além de não ser uma atitude sagaz, corre-se o risco da estagnação.

Gandin (2000, p.18), introduz uma discussão sobre outra finalidade do planejamento, colocando-a como a “compreensão do processo de planejamento como processo educativo”. O conceito de planejamento que está sendo evidenciando, traz consigo outra exigência, a participação, a democracia, a libertação e o comprometimento de todos os envolvidos.

Planejar é uma atividade que está dentro da educação, visto que esta tem como características básicas evitar a improvisação, prever o futuro, estabelecer caminhos que possam nortear mais apropriadamente a execução da ação educativa. Também, prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação.

A participação é uma necessidade humana. É uma questão de respeito pelo outro, de reconhecimento, da condição de cidadão, de sujeito do sentir, pensar, fazer e poder. Mas, além disso, a participação no processo de planejamento tem haver com três questões essenciais, que devem ser revistas frequentemente. O que se quer alcançar, o desejo que as coisas realmente pensadas aconteçam e o fato de projetar e depois não acontecer desgasta muito o refazer pedagógico.

A atividade educacional é extremamente complexa e envolve um rol de determinantes. A participação favorece um conjunto de fatores definitivos que se articulam numa mesma direção, o que aumenta a probabilidade de se concretizar. Há uma grande diferença entre escrever ou citar opiniões próprias e assumir uma ideia construída pelo grupo. A participação, portanto, é também um elemento estratégico, é uma forma de diminuir, pela negociação e busca de consenso ou de hegemonia, a resistência dos agentes internos à instituição.

É necessário fazer um planejamento participativo, pois dessa forma o sujeito da reflexão é também o da decisão, da ação e do usufruto, possibilitando o crescimento dialético e autônomo.

Pretende-se destacar essa relação de dependência entre o tipo de educação que se busca fazer e o tipo de planejamento, a ele correlato. Muitas vezes, na prática escolar, encontram-se verdadeiros problemas, muitas vezes assustadores, criados pela tentativa de justapor concepções antagônicas entre a forma e o conteúdo do trabalhar no dia-a-dia e a forma e o conteúdo do planejar.

É preciso definir, analisar e comparar se foi alcançado ou se é necessário encontrar outros rumos para o almejado. Portanto, o planejamento coletivo é um elemento fundamental para o desenvolvimento de um pensar na prática saudável, como encontra-se em Freire (1998, p. 13), “a melhor maneira de pensar certo, é pensar a prática”.

O planejamento inclui o processo de avaliação. A avaliação significativa se faz de acordo com Gandin (2000, p. 115) “no próprio processo, como parte dele, enquanto ele se desenvolve, sem que, para isto, se deva sempre realizar uma parada formal”. É um processo de avaliação na medida que ele surge de um diagnóstico que mostra a necessidade a ser superada.

Ainda para Gandin (2000, p. 116), “planejar é elaborar, executar e avaliar”. Elaborar e decidir o tipo de pessoa e de sociedade que se quer, definindo-se que tipo de ação é necessário para alcançar o objetivo. Verificar a distância em que se está da ação e a que ponto se está contribuindo para se chegar ao resultado pretendido. Propor ações que diminuam a distância entre a realidade existente e a idealizada.

Executar é garantir a concretização da teoria através da prática. Avaliar é analisar e rever a ação constantemente. É essencial para a produção de resultados positivos e eficazes. Sendo assim, planejar é um processo contínuo, permanente e flexível, que busca uma educação na visão dialógica, crítica e construtiva.

### 2.1.2 Para que planejar

Os professores ao trabalharem em uma escola, precisam conhecer a realidade na qual estão inseridos e projetarem o seu trabalho, partindo desta. Este planejamento promoverá uma posição crítica e participativa, consciente da realidade e, como consequência, ações coerentes com o objetivo de realizar mudanças e transformações, que a equipe apontará para qualificar o processo de ensino e aprendizagem. Segundo Libâneo (2001, p. 248),

o planejamento é um processo de tomada de decisão. Planeja-se para decidir melhor, para racionalizar nossas ações, nosso trabalho, em função de objetivos. O planejamento implica intencionalidade, isto é, explicitação de objetivos, intenções, meios de ação.

Planejar em educação é parte essencial da construção do projeto político-pedagógico, encarando os problemas da escola como um todo e estabelecendo saídas possíveis para a superação destes. Deve-se acreditar no que se faz e trabalhar com profissionalismo e paixão, entendendo que é possível transformar a educação. Como afirma Perrenoud (2000, p. 82),

saber discernir, os problemas que requerem uma cooperação intensiva. Ser, profissional não é trabalhar em equipe por princípios, é saber fazer-lo conscientemente, quando for mais eficaz. É, portanto, participar de uma cultura de cooperação, estar aberto para ela, saber encontrar e negociar as modalidades ótimas de trabalho em função dos problemas a serem resolvidos.

Se o planejamento em equipe na escola ocorrer, pode tornar-se renovador da política. Política, no sentido de assumir diante de qualquer situação, um posicionamento consciente. Renovador, pela realização de uma prática pedagógica que possibilite a mudança de pensamento e de atitudes por parte de todos os envolvidos.

O trabalho escolar sendo planejado, pensado, organizado e executado por uma equipe de pessoas comprometidas com a educação e conhecedoras da realidade a qual a escola está inserida, tem caráter inovador no aspecto político e ideológico. Ao definir objetivos, metas, metodologias de ação, formas de avaliação

de maneira coletiva, a escola estará realizando ações educativas, que visam à superação da neutralidade.

Ao planejar em equipe, a escola deixa de realizar atividades burocráticas e técnicas, e abre um espaço para conhecer, compreender, intervir e transformar a realidade. Desse modo, é imprescindível que o professor conheça os conteúdos curriculares adequados a cada fase do desenvolvimento da criança, para assim, analisar e refletir sobre a prática pedagógica.

Além disso, deve saber planejar e desenvolver situações de ensino e aprendizagem integradas, conhecendo e valorizando as formas de aprender, de interagir com os alunos, respeitando suas diversidades, necessidades e características, além de estimular as interações sociais.

Diante desta caminhada educativa, a instituição escolar é um dos espaços que permite a construção da autonomia do educando, considerando-o como sujeito que age sobre a sua realidade, pensa, conhece, busca e constrói o conhecimento, permitindo que o mesmo constitua-se como um ser ativo, crítico e reflexivo.

Como salienta Brandão (2002, p. 75), “para cada um de nós a primeira cidadania está em conhecer-se e se fazer um criador, pessoalmente participando da construção de seu próprio saber e, a uma só vez, um agente ativo e criativo de seu próprio e compartilhado aprender”.

A educação com espírito crítico e reflexivo está fundamentada na relação família/escola/sociedade. A escola considera que o desenvolvimento humano se dá a partir das constantes interações com o meio social, pois é sempre mediado por agentes que participam desta relação e que possuem papel fundamental de indicar, delimitar e atribuir significados às diferentes realidades.

Sendo assim, a formação do sujeito deverá ir além da simples absorção de conteúdos, desenvolvendo conhecimentos e ações para o seu crescimento e para a evolução da comunidade em que vive. Neste sentido, concorda-se com Freire *apud* Mello (2005, p. 35), quando afirma que “a escola não muda a sociedade, mas sem a escola, a sociedade não muda”.

## 2.2 Profissionais qualificados

Somente um profissional realmente comprometido com a proposta pedagógica de sua escola e com o crescimento do aluno, buscando construir a própria visão de mundo de maneira crítica e atuante, poderá desempenhar a tarefa de ser professor-educador-mediador. Ter consciência quanto a sua responsabilidade em despertar no educando o interesse, o desejo de conhecer e explorar o mundo e a realidade que o cerca.

O desafio da conquista do conhecimento significativo está alicerçado na construção, na valorização e no desejo de saber, conhecer, fazer e ser.

Ao planejar uma aula criam-se grandes expectativas em relação aos alunos, porém, por vezes ocorrem frustrações ao perceber que a maneira ou determinado assunto abordado, não desperta interesse para os alunos e conseqüentemente se distraem.

O grande desafio, deste modo, é descobrir as formas de instigar o desejo de aprender e a curiosidade epistemológica dos educandos. O papel dos profissionais da educação, neste sentido, é o de tornar o ambiente educacional como um espaço que promova o diálogo sobre o conhecimento, a partir do respeito às diferenças e de uma convivência social mais humana. De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997, p. 53),

o cotidiano da escola permite viver algo da beleza da criação cultural humana em sua diversidade e multiplicidade. Partilhar um cotidiano onde um simples “olhar” permite a constatação de que são todos diferentes e traz a consciência de que cada pessoa é única e, exatamente por essa singularidade insubstituível.

A escola é convidada a ser um espaço de diálogo, de vivências, de interação e de encontro entre diversos saberes e linguagens. Um lugar de troca, de partilha e construção conjunta, também, dinâmico e interativo, onde se torna imprescindível enfatizar sentimentos e relações humanas como amizade, solidariedade e amor ao próximo.

É interessante perceber que há educadores realmente agindo como mediadores no processo de aprendizagem e partilhando com os educandos a construção do conhecimento, percebendo a complexidade deste processo. No

entanto, nem sempre é esta a postura adotada por quem tem o papel de mediar este processo.

Freire (1998, p. 45), afirma que "o professor autoritário enclausura o aluno". Desta forma, a educação que se baseia no autoritarismo tende a gerar indivíduos submissos, conformistas, individualistas, logo não cumprindo o seu papel de acordo com os ensinamentos de Krishnamurti (2001, p.04), este revela que:

Não deve a educação estimular o indivíduo a adaptar-se à sociedade ou a manter-se negativamente em harmonia com ela, mas ajudá-lo a descobrir os valores verdadeiros, que surgem com a investigação livre de preconceitos e com o autopercebimento. Não havendo autoconhecimento, a expressão individual se transforma em arrogância, com todos os seus conflitos agressivos e ambiciosos. A educação deve despertar no indivíduo a capacidade de estar cômico de si próprio, e não apenas deixá-lo com prazer-se da expressão individual.

Para Krishnamurti (2001), a educação não deve simplesmente estimular o indivíduo a adaptar-se à sociedade ou a estar contra esta, mas que, a partir da investigação mais isenta, livre dos preconceitos e de "soluções externas preconcebidas", ele se torne capaz de ver a realidade dos fatos. Educação não significa, apenas, adquirir conhecimentos, coligir e correlacionar fatos; é compreender o significado da vida como um todo.

Na relação educador-educando deve existir uma troca de experiência, de solidariedade, de confiança, de diálogo para que o aprendizado seja dinâmico, ativo, fazendo com que os alunos aprendam também o sentido da vida e tenham consciência de que os valores fundamentais não podem ser deixados de lado, pois eles são a base para um mundo melhor.

Destaca-se a importância da sensibilidade por parte de quem educa. O termo educador remete a afetividade, porque o verdadeiro educador ama o conhecimento assim como ama o aprendiz. E, em um contexto de respeito e confiança, onde o professor realmente media a troca de ideias, a construção do conhecimento e as descobertas dos educandos, certamente são construídas aprendizagens significativas.

Neste sentido, torna-se evidente a necessidade do diálogo, como fator central, pois um ambiente aberto ao diálogo é um ambiente propício a aprendizagem. O educador deve ter um olhar curioso e investigativo, para perceber

nos educandos suas características e o modo como se relacionam com o ambiente, com objetos e com os seus semelhantes.

Para tanto, um profissional com formação cultural através de habilitação e graduação específica, bem como uma proposta de formação continuada sistemática é necessária para que a educação atinja os objetivos estabelecidos e desejados por todos que acreditam em uma educação inovadora e de qualidade.

### **2.3 Planejamento coletivo na escola**

Defende-se este novo conceito na escola, o do planejamento coletivo, o qual tem como objetivo proporcionar e desenvolver a cooperação, a colaboração e a co-responsabilidade, o comprometimento e o crescimento individual e coletivo. Toda equipe é responsável pelo trabalho a ser realizado e não somente algumas pessoas.

Planejamento coletivo é um processo constante de troca de experiências, de busca de novos conhecimentos, de sanar as dificuldades de cada um e do grupo aperfeiçoando-se cada vez mais. A prática pedagógica em sala de aula e o trabalho da escola, também devem favorecer o exercício do poder partilhado e a comunicação, estabelecendo critérios para a avaliação em vista dos objetivos propostos.

Para planejar é necessário um trabalho coletivo que envolva a troca de informações entre professores, direção, coordenadores, funcionários e pais. Isso não quer dizer que o mesmo seja um documento complicado, mas ao contrário, ele deve ser dinâmico, prático, funcional e flexível.

Sabe-se que o planejamento coletivo é importante para a prática pedagógica, pois possibilita fazer uma reflexão muito antes do momento de entrar na sala de aula. Planejamento coletivo é um ato ainda mais reflexivo visto que além das falas da comunidade escolar, ainda se pensa e se valoriza a fala do educando. E é daqui que parte uma linha norteadora do trabalho pedagógico, a reflexão-ação do pensar e do fazer.

Visto que a proposta tem como base a pesquisa participante é importante que nestes momentos de reflexão se dê ênfase a construção do conhecimento, como parte crucial do contexto do educando. Segundo os Cadernos Pedagógicos (1999, p.

12),

a trajetória da educação com o planejamento, através do tema gerador e rede temática, embasa principalmente no referencial teórico de Paulo Freire, tendo uma importância singular na medida em que articula na ação educativa a investigação da realidade, a teoria dialética, e a concepção do conhecimento socio-interacionista, com a perspectiva de construir linhas pedagógicas da educação popular.

Segundo esta linha, a organização do ensino, através do complexo temático, vem se constituindo para as escolas organizadas por ciclos de formação, a nível de Ensino Fundamental da Rede Municipal, como um importante instrumento para transformar a prática pedagógica. Aprofundando discussões sobre o complexo temático e verificando suas possibilidades de concretização no cotidiano da Educação.

Para que este movimento de reestruturação curricular na Educação seja intensificado e qualificado em cada instituição, é importante considerar um planejamento permeado pela concepção do educando como sujeito de direitos que está inserido num grupo social pelo respeito às características dos diferentes grupos etários e a interação entre os mesmos.

A organização do planejamento participativo deve ocorrer nas diferentes instâncias, oportunizando espaços de troca e discussão entre educadores, pais, direção, educandos, funcionários e comunidade, visando uma transformação na vivência da cidadania.

A implementação destes princípios significa que os espaços e tempos nas instituições deverão estar adequados ao convívio de alunos com diferentes idades em interação entre si e com os adultos. Isto pressupõe um trabalho planejado, uma organização flexível e um atendimento não padronizado aos mesmos. A proposta político-pedagógica de cada instituição reitera esta concepção no cotidiano e na organização do coletivo da mesma que implica na efetivação de algumas ações básicas do cotidiano.

Reunião do coletivo da instituição - Este espaço é um momento privilegiado para refletir sobre a prática, trocar experiências, realizar estudos e planejar o trabalho com todo o grupo. É importante que a instituição organize este momento para que todos participem.

Reunião com as famílias e ou responsáveis - Essas reuniões podem ser

organizadas em horários adequados conforme a realidade de cada comunidade, estabelecendo um cronograma sistemático durante todo o ano. O acompanhamento do desenvolvimento das crianças, bem como, do trabalho realizado pela instituição devem ser partilhados com as famílias e/ou responsáveis.

Os professores ao trabalharem numa escola, deverão ser conhecedores da realidade na qual estão inseridos e planejarem o trabalho, partindo desta realidade, envolvendo todas as pessoas que participam do processo educativo, professores, direção, coordenação pedagógica e outras, comprometendo-as com a elaboração e execução. Não basta participar, ou dizer que participa e planeja, é preciso conhecer, envolver-se, saber o que e por que alcançar, ir em busca e por em prática.

Os educadores necessitam considerar a importância de planejar suas aulas, levando em conta, dois aspectos: primeiro, auxiliando os educandos a se situarem diante de várias situações como conhecer e atuar sobre o meio; segundo, permitir ao educando e ao educador uma reflexão sobre os processos, podendo avaliar passo a passo, para assim, planejar, implementar e dirigir atividades didáticas, com o objetivo de desencadear, apoiar e orientar o esforço de ação e reflexão do educando.

Planejar é, pois, uma ferramenta imprescindível para incentivar a auto-aprendizagem, permitir o intercâmbio a utilização, criação e revisão de ferramentas e processos, facilitando a intervenção educativa e instrutiva dos professores.

Este planejamento proporciona uma posição crítica e participativa dos envolvidos, uma consciência da realidade e uma coerência e eficácia na realização das mudanças e das transformações que a equipe deseja para que aconteça uma educação de qualidade.

É por tudo isso e muito mais que deve-se acreditar no que se faz, com profissionalismo e paixão, entendendo que é possível transformar a educação.

## **2.4 Planejamento participativo**

O planejamento participativo deve estar vinculado à realidade pessoal e social do aluno e da comunidade escolar, como também de um tipo de sondagem ou pesquisa prévia para efetivá-lo, todos os envolvidos neste processo devem saber da

sua importância para com o desenvolvimento da aprendizagem do educando, bem como, ao crescimento profissional que o mesmo proporciona.

Todos os educadores devem participar ativamente da inovação de ações pedagógicas, no caso o planejamento, tendo consciência da totalidade do fenômeno de planejar. Segundo Padilha (2001, p. 63),

planejar, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

Sendo assim, os profissionais da educação são desafiados constantemente pelo desconhecido e pela renovação de suas práticas educacionais tornando-se uma questão de necessidade. No entanto, esta é complexa, já que exige todos os aspectos da prática pedagógica, a abertura dos envolvidos no processo com o desejo de mudar e a busca por meios para concretizar essas aspirações.

A participação dos educadores no cotidiano escolar proporciona a produção de um planejamento no qual estejam contempladas as diferentes visões da realidade escolar, possibilitando, com isso, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores e funcionários. A presença do debate possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação destes com o trabalho desenvolvido na escola.

Neste sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização, tempo para que ideias sejam debatidas e analisadas. E, principalmente, o esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. O planejamento participativo é o processo de organização do trabalho coletivo da unidade escolar. O planejamento para Gandin (2000, p. 45), caracteriza-se, desta forma como um processo ininterrupto de planejar.

O Planejamento Participativo é a ferramenta mais eficaz, dentro da lógica da gestão democrática, na construção de ideais coletivos em escolas. Para isso, propõem-se três momentos distintos, mas integrados: 1) a indicação de um horizonte ou referencial; 2) a construção de um diagnóstico que julgue a prática à luz do referencial; 3) programação de ações concretas.

Salienta-se que todo processo de planejamento participativo tem por função transformar uma realidade, buscando mudanças políticas, pedagógicas e administrativas na realidade escolar. Pois, de outra forma, o planejamento e o Plano Escolar, não passam de mera formalidade legal do sistema educacional.

Para que um planejamento seja efetivamente transformador os sujeitos, agentes sociais, devem ter consciência da ambiguidade de sua prática. No entanto, se analisada criticamente, pode engendrar transformação. Assim, a mudança se concretiza quando os sujeitos de acordo com Gandin (2000, p. 17), “se propõem a uma luta global de transformação, a partir do que existe, do que é possível e do que é oportuno”.

Contudo, Gandin (2000), afirma que mudanças requerem além de desejo uma proposta, um planejamento realmente comprometido com a realidade desejada. Quando se busca alternativas, urge para que as mudanças sejam efetivadas, ou seja, é necessário buscar as causas verdadeiras, de modo a apreender sua essência e dinâmica em planos e estratégias traçados, sem perder a condição de eternos aprendizes.

Busca-se o planejamento com atitude, já que o trabalho é árduo, longo e difícil. Não envolve apenas os aspectos didáticos metodológicos, mas, sobretudo uma postura pessoal, filosófica e política do desafio de planejar. Para Gandin (2000, p. 83),

é impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo a pessoa condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas ideias em realidade. Embora não o faça de maneira consciente e eficaz, a pessoa possui uma estrutura básica que a leva a divisar o futuro, a analisar a realidade a propor ações e atitudes para transformá-la.

Para tanto, Padilha (2001), afirma que compreender o significado do planejamento e suas relações no sistema educacional, bem como, com a

comunidade escolar, tornou-se exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo. É impossível imaginar uma ação pedagógica sem planejamento, já que este ato é intrínseco à educação.

Quando não existe participação pode ocorrer um processo de fragmentação das diferentes concepções sobre a escola. Já que as ideias vistas e vividas pelos pais, não necessariamente corresponde às aquelas analisadas e vivenciadas pelo professor. Sendo que a escola do educador pode não corresponder a do diretor, que por sua vez, pouco tem a ver com aquela ditada pela política educacional elaborada a partir dos órgãos centrais do sistema educacional.

Em Libâneo (2001), a participação é fundamental, por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes. Tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos), como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Ao proporcionar um espaço participativo, no qual, os pais, alunos, professores, funcionários e especialistas expliquem a escola, esta garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar através do debate democrático. Posturas divergentes sobre os problemas da escola devem ser discutidas dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença, possibilitando um diálogo que viabilize propostas coletivas para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola.

Para Padilha (2001, p. 33), o planejamento do ensino é o “processo de decisão sobre atuação concreta dos professores, no cotidiano do trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações, em constante interação entre professor e alunos e entre os próprios alunos”.

O planejamento, que é um processo externo ao processo de ensino-aprendizagem necessita pensar e repensar as ações e organizações sociais, tendo como modelo todas as concepções no que tange a área educacional.

No entanto, nenhum planejamento pode ser considerado como definitivo e válido até o total cumprimento. Há que se considerar que nada é estático. Todos os processos são dinâmicos e, como tal, sujeitos a mudanças nem sempre previsíveis. Aquilo que foi planejado hoje pode deixar de ser plausível em alguns meses. Por isso, um projeto por mais planejado que tenha sido, deve passar por avaliações que

irão determinar se há necessidade de ajustes, para o manter alinhado com as necessidades do grupo alvo, os interesses gerais e os objetivos propostos.

Segundo Libâneo (2001), o planejamento participativo requer líderes motivados, dedicados à escola e confiantes, com expectativas altas sobre o desempenho escolar e comunidade escolar, requerendo competência cognitiva, afetiva, respaldado na internalização de valores, hábitos e atitudes.

Qualquer mudança que se processe em um planejamento, deve ser sempre de comum acordo entre as partes envolvidas e, então, a necessidade de direcionar o enfoque participativo durante toda a vigência do projeto. Pode-se afirmar, a partir disto, que o planejamento é um processo e não uma atividade isolada. Isso leva a entender melhor o ciclo de vida de um projeto.

Portanto, o planejamento participativo é um emaranhado de medidas inovadoras, claramente delimitado em função dos recursos, tempo e local. Para tanto, se estabelece objetivos e metas a serem alcançadas por meio de um processo interativo entre todos os atores envolvidos. A implementação se dá por meio das instituições executoras, no entanto, os efeitos devem ter sustentabilidade no tempo, mesmo após o encerramento do projeto. Isto só é possível se houver uma real participação dos envolvidos e dos parceiros com suas ações, de forma que passem a assumi-las após o término do projeto.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise das respostas dos entrevistados, verificou-se que a escola oportuniza momentos de formação continuada em serviço aos professores. Foram unânimes em responder, salientando a importância desta ação para melhoria do processo educacional. Afirmando, que esta é de suma importância, pois proporciona uma melhor compreensão sobre a educação, bem como, um momento de troca de conhecimentos e ideias que enriquecem o trabalho.

Ao questionar os gestores<sup>1</sup> sobre os tipos de ações que os mesmos têm implementado na escola com vistas na formação continuada dos professores em serviço, responderam que através de reuniões quinzenais e de atualização pedagógica, buscam recursos para a formação continuada. Também, foram citadas ações como os momentos de planejamento coletivo e atividades extraclasse, flexibilidade do calendário escolar, aquisição de materiais didáticos de qualidade, troca de experiências, pesquisa, debates, entre outros. Sendo assim, a escola estabeleceu rumos, ações, metas, que conduziram a resultados satisfatórios. Isso significa que a ação docente está comprometida com uma perspectiva de construção da sociedade.

Para Padilha (2001, p. 45), não é possível imaginar uma ação pedagógica sem planejamento, improvisada. O ato de planejar é:

intrínseca à educação por suas características básicas de evitar o imprevisto, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais apropriadamente a execução da ação educativa, especialmente quando garantida a socialização do ato de planejar, que deve prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação.

O caminho a ser percorrido é o da reflexão, pois as dificuldades enfrentadas na escola são inúmeras e o planejamento em equipe proporciona a diminuição destas. É na troca de experiências, na busca de novos conhecimentos que se ampliam os horizontes das práticas pedagógicas e o trabalho como um todo.

---

<sup>1</sup> Que tipo de ações, você como gestor, tem implementado na escola com vistas a formação continuada dos professores em serviço?

Em relação às respostas obtidas dos gestores e professores pode-se perceber que existe um entendimento entre ambos em fazer formação continuada, pois foram unânimes ao ressaltar a importância e necessidade da mesma.

Neste aspecto, é importante salientar o que afirma Perrenoud (2000, p. 81), que “trabalhar em equipe é, portanto, uma questão de competência e pressupõe igualmente a convicção de que a cooperação tem um valor profissional”. Busca-se uma educação de qualidade que desenvolva a criticidade, a criatividade e a autonomia no educando, tem-se a obrigação de fazer um trabalho coletivo, urge unir forças, conhecimentos, ideias e ideais para que esta educação se torne realidade.

Ao questionar os professores<sup>2</sup> acerca da formação oportunizada pela escola, afirmaram que não é suficiente, pois diante as exigências presentes na sociedade, abrangendo todos os aspectos, é insuficiente para atender as demandas educacionais. Precisa-se estar em constante busca e aprendizagem.

Ao indagar os gestores<sup>3</sup> se os professores valorizam o espaço que têm para sua formação, as respostas foram positivas em sua maioria. Citaram que esta prática contribuiu para que os professores buscassem um maior conhecimento e comprometimento com a educação.

Tanto para os professores, quanto para os gestores ocorreram muitas transformações na escola a partir da realização do planejamento em equipe. Ressalta-se que o planejamento oportunizado pela escola é importante, mas não suficiente, aconteceu uma mudança de mentalidade dos professores, os mesmos sentiram a necessidade de buscar novos conhecimentos e compartilhá-los com a equipe.

Para Gandin (2000, p. 65), nada do que é realizado “na escola é por acaso. Tudo é direcionado para a formação do trabalhador. A grande tendência da escola, [...], nos próximos anos e, portanto, já no próximo milênio, é ser invadida pelos valores e pela lógica do mercado”.

Deve-se acreditar na prática de cada um, realizando um trabalho com profissionalismo, com amor, compreendendo que é possível transformar a educação. Conforme Perrenoud (2000), saber discernir os problemas que requerem

---

<sup>2</sup> A sua escola oportuniza momentos de formação continuada em serviço aos professores? Qual a sua concepção com relação a esse tipo de formação?

<sup>3</sup> Os professores valorizam e aproveitam o espaço que tem para sua formação?

uma cooperação intensificada, ser profissional não trabalhar em equipe por princípio, é saber fazê-lo conscientemente, quando for mais eficaz. É, portanto, participar de uma cultura de cooperação, estar aberto a ela, saber encontrar e negociar as modalidades de trabalho em função dos problemas a serem resolvidos.

O planejamento em equipe, na escola, define os rumos, as metas, os desejos. O trabalho passa a ser não uma obrigação, mas sim algo que se realiza, que é necessário, que alegra e que proporciona aos professores e alunos se envolverem como sujeitos do processo.

Sendo assim ao questionar os educadores, se os mesmos consideram-se sujeitos de sua formação no ato de planejar e selecionar os conteúdos e metodologias de estudo, todos responderam afirmativamente. Pois, participam, compartilham e buscam a produção de novos conhecimentos, a partir da realidade do contexto educacional planejando suas metodologias e conteúdos, visando um melhor processo de aprendizagem.

Ao perguntar aos gestores<sup>4</sup> se os professores são considerados sujeitos de sua formação, os mesmos afirmaram que sim. Os professores são chamados a planejar e selecionar os conteúdos e metodologias de estudo. São responsáveis pelo processo, portanto, são os principais envolvidos.

A resposta dos professores e dos gestores faz refletir que o planejamento em equipe envolve as pessoas como sujeito integrantes de sua elaboração, execução e avaliação, tem como um dos objetivos a formação do educando individual e socialmente. As decisões são comunitárias é um planejamento centrado na pessoa livre de crítica, sujeito de seu desenvolvimento.

Entende-se que a autonomia não se dá pelo fato da escola ensinar o que quiser da maneira e a quem quiser, mas quando ela proporciona aprender o que é necessário e significativo aprender e de forma crítica e reflexiva.

Como pode-se verificar pelas respostas dos entrevistados, professores e gestores, é preciso aprofundar os conhecimentos. Pois, é nesta busca, na troca de ideias que a equipe cresce e ajuda aqueles que têm ainda que se comprometer ou que estão com dificuldades de se envolver. Nota-se, também, que a principal causa de resistência às mudanças e, ao trabalho dinâmico e criativo, é justamente a falta de conhecimento dos professores.

---

<sup>4</sup> Os professores são considerados como sujeitos de sua formação? São chamados a planejar e selecionar os conteúdos e metodologias de estudo?

Freire (1998) acredita que os educadores devem fazer-se competentes, para assumir novas posturas. Neste sentido, precisa-se aprofundar cada vez mais os conhecimentos e encontrar meios de melhorar a prática tornando-se cada vez mais sujeitos do processo.

Ao questionar os professores<sup>5</sup> se a partir dos momentos de formação, obtiveram melhoras na sua vida, tanto profissional como pessoal, a afirmação prevaleceu. E quanto às melhorias apresentadas sugerem o aperfeiçoamento, crescimento intelectual, dedicação, diálogo, troca de ideias, exposição de medos e angústias, organização, segurança, seleção dos conteúdos, escolha das metodologias, novas experiências, práticas educacionais e novos conhecimentos, possibilitando um melhor posicionamento diante do sistema educacional.

Ao questionar os gestores<sup>6</sup> sobre os tempos e espaços que a escola tem para a formação continuada, os mesmos elucidaram que acreditam que os momentos de formação que estão sendo oferecidos são importantes e ricos. Também afirmaram que estes momentos facilitam o fazer pedagógico do professor, no entanto ressaltam que é muito importante buscar conhecimentos e experiências fora da instituição e do município (exemplo: cursos, seminários, pós-graduação).

Na visão dos professores e gestores, fizeram-se necessárias mudanças na escola a partir da realização do planejamento em equipe. Pode-se destacar a mudança positiva que os professores tiveram, os mesmos passaram a compartilhar com a equipe os conhecimentos que estão buscando constantemente.

Os professores destacaram vantagens que estão acontecendo na prática a partir da realização do planejamento em equipe. Dentre tantas, cita-se a realização de uma prática organizada, visando o desenvolvimento da criticidade e da criatividade dos mesmos, tornando mais interessante e significativa.

A partir da realização do planejamento em equipe, os educadores desenvolveram práticas mais significativas, sentiram que é necessário planejar de forma coletiva, cooperativa e interacionista, somente assim é possível realizar uma prática significativa para os educandos. Perceberam que a construção do conhecimento e das habilidades realmente proporciona, aos mesmos, condições de convivência e de exercício pleno de cidadania.

---

<sup>5</sup> A partir dos momentos de formação, houve melhora na sua vida tanto profissional como pessoal? Quais?

<sup>6</sup> Os tempos/espaços que a escola tem para a formação continuada são suficientes? Houve melhora na sua escola a partir dos momentos de formação? Quais?

Os gestores afirmam que o planejamento em equipe é de fundamental importância, contribuindo para esta afirmação, visa destacar Brandão (2002), abordando que para cada um o essencial está em conhecer-se e se fazer criador. Participando da construção do seu próprio saber e tornando-se um agente cidadão, crítico e criativo de seu próprio e compartilhado aprender.

Ao questionar os professores<sup>7</sup> sobre quais as sugestões para implantar os momentos de formação na escola, os professores ressaltaram a implementação no processo de avaliação, planejamento (interdisciplinaridade), criação de grupos de planejamento por área e por escola. Além da seleção de conteúdos, relacionamento entre educadores e educandos, momentos de formação dentro da carga horária, referencial teórico sobre educação para leitura, debates e seminários. Desafios para que a aceitação seja total, pois a sociedade exige pessoas que saibam trabalhar no coletivo com autonomia e espírito de liderança.

No entendimento dos professores é preciso aprofundar, buscar cada vez mais os conhecimentos. É nesta busca constante, na troca de ideias, nas relações que a equipe cresce e auxilia os que estão com dificuldades e por isso não se desafiam não se envolvem e não se dão conta da importância que tem o planejamento coletivo. Nota-se que uma das principais causas da resistência ao trabalho dinâmico e as mudanças são a falta de conhecimentos dos professores.

Ao perguntar aos gestores<sup>8</sup> que tipo de formação a sua escola objetiva, os mesmos responderam que uma escola que visa à formação e o desenvolvimento humano, sendo que, além da competência técnica, a construção de cidadãos capazes de dialogar, questionar e construir os seus conhecimentos, com criticidade e criatividade.

Por parte da gestão objetiva-se a formação integral da pessoa, sempre que se tem um encontro a ser realizado, a equipe diretiva analisa o que aconteceu na escola, sendo este um momento para rever ações. O planejamento é proporcionado em etapas acreditando-se que não o torne monótono e técnico, mas um momento de aprendizado.

Nas sugestões destacadas, os educadores têm oportunidades de refletir a partir de referenciais teóricos, realizando trocas de experiências entre professores e

---

<sup>7</sup> Quais as suas sugestões para implementar os momentos da formação na sua escola?

<sup>8</sup> Que tipo de formação a sua escola objetiva? Apenas competências técnicas?

por disciplina. Ainda por séries, de participar de cursos de formação pedagógica alicerçada nos princípios da coletividade, criticidade e reflexão de participar efetivamente da tomada de decisões.

De acordo com as análises de Libâneo (2001, p. 63), a profissionalidade docente pode ser definida como o “conjunto de requisitos profissionais que tornam alguém um professor, uma professora”. Tais requisitos encontram-se relacionados aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício profissional e que diferem os professores dos profissionais das mais diversas áreas.

Assim, os reais educadores são os que se preocupam com a pesquisa, o ensino, a prática e a política administrativa. É nesse sentido que as escolas irão prosperar. Arroyo (2000), afirma que há a necessidade de ter um profissional que de conta da formação de um tempo social e cultural.

Aos educadores se destina além de inúmeras outras responsabilidades, a de promover situações variadas, a fim de que se desenvolva a autonomia. Enfim, desenvolver os aspectos intelectuais, morais, afetivos e sócio-políticos.

Para tanto, os professores precisam criar inúmeras situações nos campos mais diversos, pois a autonomia não é um estado psicológico geral que, uma vez atingido permanecerá para sempre com os alunos. Ao contrário, necessita permanentemente ser incentivada, pois devido aos conhecimentos e condições específicas que cada situação exige, precisa estar em constante aprendizado.

## 4 CONCLUSÃO

O ato de planejar faz parte da história do ser humano, pois o desejo de transformar sonhos em realidade objetiva uma preocupação marcante de toda pessoa. A realização desta pesquisa veio auxiliar e dar consistência ao trabalho que esta sendo realizado na Rede Municipal de Ensino de Constantina/RS, bem como, a certeza de que urge melhorar e inovar cada vez mais. No cotidiano, sempre enfrenta-se situações que necessitam de planejamento, mas, nem sempre as atividades diárias são delineadas em etapas concretas da ação, uma vez que já pertencem ao contexto da rotina.

Este trabalho não tem a pretensão de apresentar modelos de uma nova prática voltada para sua dimensão pedagógico-sociocultural, ao contrário, vem ilustrar, com situações reais vividas pelos educadores e gestores, as inquietações, as potencialidades e os limites de uma prática voltada para a coletividade e a participação no planejamento.

A principal função do planejamento é construir, desestruturar e reconstruir. Planejar em equipe é lançar-se a um grande desafio. Desafio este, que exige comprometimento, seriedade, participação, envolvimento, desacomodação, muito trabalho, busca constante de conhecimento e qualificação por parte dos professores, direção, coordenação e demais envolvidos no processo educativo, participando do planejamento coletivo, o professor passa da condição de executor para a de sujeito do processo.

A escola não mudará a sua prática, se cada professor continuar fazendo o seu trabalho de maneira isolada e distante da realidade na qual está inserido. Certamente há desafios novos, que cada escola deverá estar respondendo a partir de suas forças. Mas não se pode perder de vista que o objetivo maior, unificador de todos, é a construção de uma escola com qualidade social, capaz de ser um espaço de crescimento para alunos e todos que nela trabalham. Com gestão democrática e em sintonia com a produção social do conhecimento, bem como, significativa e de qualidade, na qual o aluno sendo sujeito integrante e participante do processo ensino-aprendizagem necessite e deseje aprender, quando todos os envolvidos no

processo educativo pensarem, refletirem, planejarem e executarem a sua prática voltada para este objetivo.

Muitas ideias, leituras, reflexões e escritas antecederam esta pesquisa, como muitas experiências aconteceram, muitos conhecimentos foram construídos durante a realização da mesma, no entanto, trabalhar em conjunto, no sentido de formação de grupo, requer compreensão dos processos grupais para desenvolver competências que permitam realmente aprender com o outro e construir de forma participativa.

Neste sentido o estudo realizado possibilitou uma maior compreensão dos desafios apresentados no que tange a construção de um planejamento coletivo que vise o sucesso escolar, bem como, a coerência entre o dito, o escrito e o feito.

Portanto, a preocupação com a melhoria da qualidade da Educação levantou a necessidade de descentralização e democratização do planejamento escolar e, conseqüentemente, a participação tornou-se um conceito nuclear e coletivo no contexto escolar. Contudo, o que de mais intenso permanece, é o desafio para que se continue buscando cada vez mais, a qualificação e o crescimento pessoal e profissional, não somente sobre este tema, mas em tudo o que a educação oportuniza e exige, para que se possa cada vez mais e sempre, tornar-se educadores comprometidos e ativos no processo de ensinar e aprender.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BRANDÃO, C. R. **Educação como cultura**. Campinas: Mercado de Letras, 2002.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução**. Brasília: MEC/SEF, 1997.

**Cadernos Pedagógicos Propostas Pedagógicas**. 2. ed. Revisada e Ampliada. Porto Alegre: SMEC, 1999.

FREIRE, A. **Paixão por Empreender**. Como colocar suas ideias em prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GANDIN, D. **A Prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2001.

KRISHNAMURTI J. **A educação e o significado da vida**. São Paulo: Cultrix, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

MARCONI, M. A.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

PERRENOUD, P. **A Arte de construir competências.** Revista Nova Escola. São Paulo, Abril Cultural, setembro de 2000.

MENEGOLLA, M. **Por que planejar? Como planejar? Currículo.** Área Aula. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

## **ANEXOS**

## Anexo A – Consentimento informado

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa “Planejamento em equipe: caminho para o sucesso escolar” que tem por objetivo definir os limites e as possibilidades de um planejamento pedagógico, constante e reflexivo, por parte dos professores dentro de um processo contínuo, permanente e flexível que busca uma visão dialógica, crítica, consciente e coletiva.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação da educadora Me. Tatiana Valéria Trevisan do Curso de Pós – Graduação *Latu Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Fica resguardado a identidade do respondente da referida entrevista sendo desnecessário o nome ou algo que o identifique. As repostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa.

Eu,....., aceito participar da referida pesquisa e autorizo os dados coletas para publicação.

Desde já agradecemos a sua participação.

Marlei Pozza Riva (orientada)  
Me. Tatiana Valéria Trevisan

(orientadora)

## **Anexo B – Questionários aos gestores**

Este questionário é parte integrante da pesquisa: “Planejamento em equipe: caminho para o sucesso escolar” realizada pela acadêmica Marlei Pozza Riva, sob a orientação da educadora Me. Tatiana Valéria Trevisan do Curso de Pós – Graduação *Latu Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria.

1) Que tipo de ações, você como gestor, tem implementado na escola visando à formação continuada dos professores?

2) A sua escola oportuniza momentos de formação continuada aos professores? Qual a sua concepção com relação a esse tipo de formação?

3) Os professores valorizam e aproveitam o espaço que lhe são ofertados para sua formação?

4) Os professores são considerados como sujeitos de sua formação? São chamados a planejar e selecionar os conteúdos e metodologias de estudo?

## **Anexo C – Questionários aos professores**

Este questionário é parte integrante da pesquisa: “Planejamento em equipe: caminho para o sucesso escolar” realizada pela acadêmica Marlei Pozza Riva, sob a orientação da educadora Me. Tatiana Valéria Trevisan do Curso de Pós – Graduação *Latu Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria.

1) A partir dos momentos de formação, houve melhora na sua vida tanto profissional como pessoal? Quais?

2) O tempo/espço que a escola tem para a formação continuada são suficientes?

3) Houve melhora na sua escola a partir dos momentos de formação?

4) Quais as suas sugestões para implementar os momentos da formação na sua escola?

5) Que tipo de formação a sua escola objetiva? Apenas competências técnicas?