



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

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: FERRAMENTA
INTEGRADORA DA ESCOLA**

MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Rita de Cássia Hack Machado

Tio Hugo, RS, Brasil

2009

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: FERRAMENTA INTEGRADORA DA ESCOLA

por

Rita de Cássia Hack Machado

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 grau de
Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a. Mariglei Severo Maraschin

Tio Hugo, 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 Pós-Graduação

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: FERRAMENTA INTEGRADORA
DA ESCOLA**

elaborada por
Rita de Cássia Hack Machado

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Escolar

COMISSÃO EXAMINADORA:

Mariglei Severo Maraschin, Mestre.
(Presidente/Orientador)

Claudio Emelson Guimarains Dutra, Ms. (UFSM)

Vantoir Roberto Brancher, Ms. (UFSM)

Tio Hugo, RS, 08 de agosto de 2009.

Dedico este trabalho a meus pais: Maria Clara e José Pedro, que frequentaram apenas o curso “primário” em uma escola rural, porém souberam ser gestores educacionais, administrando com sabedoria, uma família de 13 filhos, moldando nossas vidas com muito amor, abnegação e desprendimento. Lutaram com garra e humildade. Deixaram um exemplo de fé, coragem e união, que certamente se perpetuará por muitas gerações, pois lembraremos e contaremos sempre, que foram, não somente os pais que gostaríamos, mas que felizmente os tivemos para ser o que somos. Obrigada por tanto amor!

AGRADEÇO

A Deus força inesgotável de amor e bênçãos que dá sentido a nossa vida;

Ao meu amado Maurinho Monteiro fiel companheiro, exemplo de determinação, fé e amor;

Minhas filhas do coração: Maura, Daniela, Alessandra e seu filho Marco Antônio pela paciência, dedicação e carinho demonstrados.

À colega professora, Carla Tramontina, pelo apoio e incentivo prestado.

A Professora Orientadora Mariglei Severo Maraschin pela atenção e delicadeza na orientação deste trabalho.

A UFSM que nos oportunizou com este estudo a distância, dando-nos todos os recursos necessários para uma formação de qualidade

“Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a produção ou a sua construção”.
(Paulo Freire, 1996, p.52)

RESUMO

Monografia de Pós-Graduação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Universidade Federal de Santa Maria

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: FERRAMENTA INTEGRADORA DA ESCOLA

AUTORA: RITA DE CÁSSIA HACK MACHADO

ORIENTADORA: MARIGLEI SEVERO MARASCHIN

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, RS, 08 de agosto de 2009.

Atualmente, as pessoas estão inseridas num contexto cada vez mais individualizado e competitivo, ou seja, todos desejam garantir a sua sobrevivência a todo custo. Dentro deste contexto, tem-se a escola que reflete essa realidade social. A realidade é reproduzida dentro da escola com ações também individualizadas. Uma das alternativas educacionais encontradas para enfrentar essa situação é o planejamento participativo, integrando escola, pais, comunidade, educadores e educandos, pois todos são sujeitos do ato de ensinar e de aprender. O planejamento coletivo garantirá objetivos e ações comuns para facilitar o trabalho de dentro e fora da sala de aula. Antes de aplicar uma prática participativa é preciso buscar entender o que os sujeitos entendem por planejar coletivamente e, assim ir focalizando o trabalho pedagógico, integrando-o e permitindo o desenvolvimento e engajamento de todos os sujeitos da escola. Nesse sentido, o planejamento se torna transformador da realidade existente, superando idéia de preenchimento de formulários e atividades burocráticas para se tornar um processo dinâmico, vivo e significativo no contexto em que está inserido. O texto monográfico está dividido em quatro partes, a saber: planejamento participativo breve conceituação de termos, entraves e avanços do planejamento participativo, elementos que compõem o planejamento participativo e o papel dos gestores no desenvolvimento do planejamento participativo.

Palavras-chave: PLANEJAMENTO; PARTICIPAÇÃO; ESCOLA

ABSTRACT

Post-Graduation Monographic
Post-Graduating Distance course
Universidade Federal de Santa Maria

PARTICIPATORY PLANNING: INTEGRATED TOOLS OF A SCHOOL

AUTHOR: RITA DE CÁSSIA HACK MACHADO

ADVISOR: MARIGLEI SEVERO MARASCHIN

Date and Location of Defese: Tio Hugo, RS, 8 august 2009.

Nowadays people are inserted in an increasingly competitive and individualized context, in other words, everyone wants to ensure its survival at all costs. In this context there is a school that reflects this social reality. The reality is reproduced in a school with individualized actions too. One of the educational alternatives found to face this situation is the participatory planning, integrating school, parents, community, educators and students, because all of them are subjects of the act of teaching and learning. The group planning will ensure goals and common actions to facilitate the work inside and outside the classroom. Before applying a participatory practice is necessary to search for understanding what the subjects understand for collectively plan and, thus focus on the pedagogical work, integrating it and allowing the development and the involvement of all subjects at school. Accordingly, the planning becomes the transforming of the existent reality, exceeding the idea of filling forms and bureaucratic activities to become a dynamic, lively and meaningful process in the context in which it is inserted. The monographic text is divided into four parts, namely: participatory planning a brief conceptualization of terms, barriers and advances in participatory planning, components of the participatory planning and the role of the managers in the development of the participatory planning.

Keywords: PLANNING; PARTICIPATION; SCHOOL

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Planejamento e realidade.....	14
QUADRO 2: Pontos básicos do Planejamento Participativo	20
QUADRO 3: Planejamento como prática educativa	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	12
2.1 PLANEJAMENTO	13
2.2 PARTICIPAÇÃO	16
2.3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	19
3 ENTRAVES E AVANÇOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	24
3.1 ASPECTOS QUE ENTRAVAM O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	25
3.2 ASPECTOS QUE AVANÇAM O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	28
4 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	32
4.1 A ESCOLA	33
4.2 O EDUCADOR	34
4.3 O EDUCANDO	36
4.4 A INTEGRAÇÃO DA ESCOLA-COMUNIDADE-FAMÍLIA	38
5 O PAPEL DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	41
6 METODOLOGIA.....	47
7 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, entre os diferentes desafios que a escola precisa enfrentar, tem-se um muito difícil: o planejamento participativo. Ele torna-se difícil porque precisa que cada um dos sujeitos renuncie o seu “eu” para que o “nós” possa prevalecer e assim auxiliar para construir uma escola onde todos possam participar de maneira livre e consciente.

A concretização do coletivo no processo de planejar se torna difícil porque o ser humano tem enraizado dentro de si o individualismo, fruto da sociedade neoliberal, que ignora o outro como sujeito de construção. Na escola, esse processo é mais árduo porque a mesma, durante muito tempo trabalhou de forma individualizada e não educou os sujeitos para agirem de forma participativa. Quebrar essas idéias torna o processo um pouco mais lento, mas não impossível.

Planejar de forma participativa é difícil porque exige dos sujeitos paciência, comprometimento e tomada de decisão para que todos possam ser beneficiados, além de contribuir na formação do sujeito tanto profissional, quanto pessoal. Dessa forma se prepara os sujeitos para a vida fora da escola, tornando-os atuantes e ativos na sociedade em que estão inseridos. Toda escola anseia pelo planejamento coletivo, mas tem dificuldade de unir os diferentes setores em prol de um objetivo comum. Planejar de maneira coletiva exige comprometimento e desprendimento de concepções antigas para poder aceitar o outro como parte do processo.

Ao optar pelo planejamento coletivo, as escolas buscam educadores comprometidos e com foco na instituição na qual estão inseridos, que almejam desacomodar-se para construir algo de novo e contribuir para a formação de pessoas conscientes e críticas de sua função no mundo.

Sob esta perspectiva o presente trabalho aborda o planejamento participativo como ferramenta integradora da escola, pois planejar de forma participativa é considerar as pessoas como seres históricos e inseridos num contexto. É acreditar que podem fazer a diferença e contribuir para a transformação social. Também é preciso destacar, que o texto monográfico tem como base a pesquisa bibliográfica, onde os principais autores estudados foram Vasconcelos (1995), Dalmás (1994), Libâneo (2001), Gandin (1994), Vianna (2000) e Begot (2002).

O presente trabalho visa fortalecer o entendimento do planejamento escolar com base no seguinte problema: atualmente não se pode conceber uma escola sem que os seus educadores não estejam comprometidos com o planejamento. E, nesse perspectiva questiona-se: É possível construir um planejamento coletivo?

O objetivo geral da temática em estudo é de contribuir para a discussão sobre o planejamento escolar participativo como um elemento estratégico e pedagógico de transformação social para valorizar o ser humano tal como ele é, auxiliando-o na superação de suas dificuldades e/ou necessidades, incluindo-o no processo de ensinar e de aprender. E como objetivos específicos: a) estudar o planejamento escolar tendo como princípio ações coletivas facilitadoras ao processo de ensinar e de aprender; b) despertar nos educadores a necessidade de planejar de forma coletiva para a garantia do processo de aprendizagem; c) proporcionar uma reflexão sobre planejamento escolar tendo em vista a melhoria na formação do educador e a qualidade em educação e, d) propor ações de melhoria para as escolas que desejam se comprometer com uma educação de qualidade.

Assim, o texto monográfico divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo será abordado o planejamento participativo realizando uma breve conceituação de termos, como: planejamento, participação e planejamento participativo. O segundo capítulo, apresenta entraves e avanços do planejamento participativo. O terceiro capítulo traz os elementos que compõem o planejamento participativo, entre eles: a escola, o educador, o educando e por fim, a relação entre escola-comunidade-família. O quarto capítulo, enfim, sinaliza o papel dos gestores no desenvolvimento do planejamento participativo.

Adotar uma postura participativa dentro da escola é ter uma visão diferenciada de homem, de mundo e de sociedade. É acreditar que todos possuem potencial para contribuir e colocar-se a disposição do grupo, num importante trabalho coletivo. É possibilitar a toda comunidade educativa a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. É tornar o ser humano o centro do processo educativo e a partir dele, construir uma escola que inclua a todos.

2 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Todos os dias o homem realiza planos para seu presente ou para seu futuro, ou seja, seu cotidiano está permeado de planejamentos. Querendo ou não, o homem planeja e o ato de planejar faz parte da vida de todos, mesmo daqueles que não queiram.

A escola é constituída de sujeitos que planejam e como tal deve ter em si uma organização planejada para a execução de suas metas e/ou atividades. Nesse sentido, torna-se pertinente pensar a questão do planejamento dentro da escola e o seu espaço enquanto facilitador da organização.

O planejamento escolar vem ocupando espaço na vida acadêmica e muitos autores se debruçam sobre este tema a fim de contribuir significativamente para que a escola tenha cada vez mais qualidade não somente em conhecimento, mas também, na própria formação dos educadores. Planejar não é tarefa fácil exige paciência, respeito e acreditar que é possível acontecer dentro da escola, facilitando as relações e oferecendo uma escola diferente para a comunidade e os educandos.

Assim, torna-se importante realizar algumas reflexões em torno do planejamento participativo, iniciando pela elaboração de conceitos. Ao buscar o conceito dos termos torna-se mais fácil a compreensão do que se busca, além de clarificar palavras, que são utilizadas no dia-a-dia dos educadores.

Nesse sentido, o presente capítulo terá a intenção de buscar conceituar planejamento, participação e planejamento participativo, facilitando o exercício de planejar dentro da escola. O que é planejamento participativo? Que influências ele tem dentro da escola? Ele pode contribuir para a formação de sujeitos críticos e autônomos? O que se entende por planejamento? O educador sabe planejar? O que interfere no planejamento do educador? E da escola?

Essas questões ressoam soltas e precisam ganhar um sentido por meio da teorização para auxiliarem o processo de ensinar e de aprender na escola e os educadores necessitam acreditar que planejar é uma necessidade e é preciso diante do contexto em que estamos inseridos, onde há muito o que se fazer pela educação.

2.1 Planejamento

O ato de planejar faz parte da vida humana e, por isso que o ser humano pensa e age de maneira planejada e organizada. Nesse sentido, é possível afirmar que o ato de planejar faz parte do cotidiano do ser humano, fazendo-o com que assuma de maneira consciente seus atos, alcançando seus desejos e satisfazendo suas necessidades.

A escola não foge a essa regra, porque também deseja que seus educadores sejam responsáveis, conscientes e críticos, utilizando o planejamento para garantir o processo de ensinar e de aprender. Ao pensar o planejamento dentro da escola torna-se pertinente buscar elementos teóricos para esclarecer e conceituar o que é planejar.

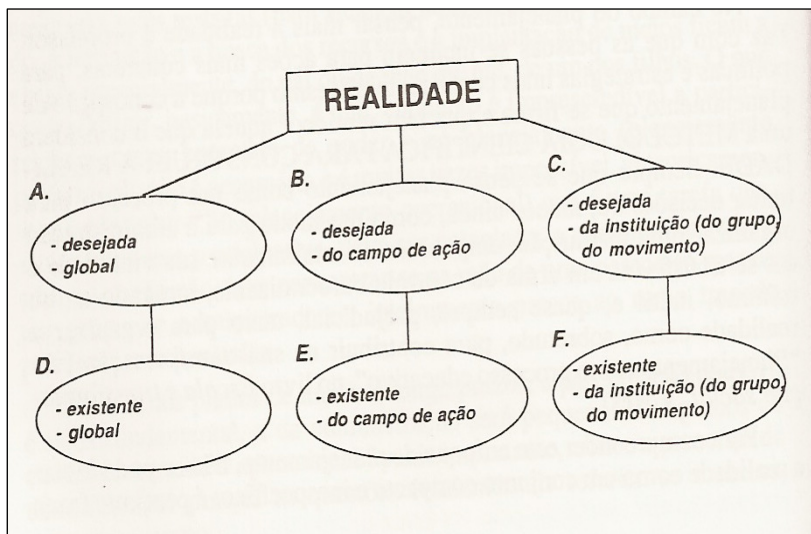
Planejar é uma atividade que faz parte do ser humano, muito mais do que imaginamos. Nas coisas mais mínimas do dia-a-dia, como tomar banho ou dar um telefonema, estão presentes atos de planejamento. Existem, evidentemente, diferentes níveis de complexidade de ações e, portanto, de planejamento. (VASCONCELOS, 1995, p. 11).

Nesse sentido, o ato de planejar exige reflexão sobre a ação, ou seja, exige um pensar rigoroso e criterioso para poder agir de forma coerente e pedagogicamente correto a favor da aprendizagem dos educandos. O planejar implica flexibilidade diária para estar constantemente contribuindo para a formação não somente dos educandos, mas também dos educadores.

Conforme Parra (apud DALMÁS, 1994, p. 24), o planejamento deve “proporcionar meios para que possam tomar decisões corretas, dentro de uma estrutura, sem colocar em segundo plano a peça determinante da própria estrutura. Eis o ponto central do planejamento”. Ou seja, o planejamento auxilia para que toda a escola funcione de maneira ordenada sem colocar em risco a aprendizagem dos sujeitos, pelo contrário, que possibilite a eles a oportunidade de crescer cada vez mais.

Outro aspecto importante é que o planejamento não pode ser algo alienado, ou seja, fora da realidade em que a escola está inserida, muito pelo contrário, deve ter raízes fortes na realidade escolar, pois é ele que irá indicar a direção que a escola deverá tomar diante das diferentes situações e diversidades. Segundo Gandin (1994, p. 39) durante o planejamento pensar a realidade é algo promissor. “Faz com que as pessoas se inclinem para ações mais concretas, para políticas e estratégias mais consistentes”.

O Quadro 1, mostra de forma clara a importância da realidade no planejamento onde Gandin (1994, p. 40) destaca que se juntarmos as combinações das letras A, B, C, D e E, tem-se a combinação F, porque “o planejamento se exerce sobre a “Realidade institucional existente” (F)”. E, complementa que “é esta realidade que a prática pode construir (ou transformar). É sobre ela que nossa ação tem poder direto, isto é, sobre ela é que podemos agir”, se consideramos que fazemos parte dela, ou seja, da realidade institucional.



QUADRO 1: Planejamento e realidade
Fonte: Gandin (1994, p. 40)

Ao buscar um significado para a palavra encontrei no Dicionário Luft (2001, p. 524), a seguinte definição para planejamento “fazer o plano, a planta, o esboço de; projetar”. É possível observar que o planejamento faz parte do cotidiano das pessoas porque tudo o que se faz exige de certa forma planejar. O planejamento não é algo complicado, mas é um facilitador do processo de ensinar e de aprender.

A escola não foge a essa realidade porque é necessário que exista dentro dela o planejamento para dar respostas aos possíveis problemas, gerando um processo de planejamento e de avaliação de maneira constante dentro da escola. Também é necessário pensar o que se planeja dentro da escola porque ele será uma bússola orientadora de todo o processo escolar, ou seja, de toda a escola.

Planejamento escolar é uma prática docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos de sua organização e coordenação em fase dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino. O planejamento é um meio de se programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e reflexão intimamente ligado à avaliação. (LIBÁNEO, 1994, p. 221).

O autor complementa conceituando o planejamento operacional, afirmando que ele é mais técnico e burocrático, obrigando ações concretas e específicas para a obtenção de resultados de qualidade.

No Planejamento Operacional, a preocupação é responder as perguntas "o quê", "como" e "com quê", 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 projetos, sendo sobretudo tarefa de administradores, onde a ênfase é o presente, momento de execução para solucionar problemas (Ibid.).

Dalmás (1994, p. 25) destaca que alguns elementos são importantes ao conceituar planejamento, entre eles: “todo planejamento possui teoria’ porque não existe uma teoria neutra, sem postura e objetivos; “o planejamento é “um processo”, ele vai acontecendo aos poucos e com a participação de todos e envolvendo o todo da escola; “todo planejamento encerra ação”, sem ela não seria possível fazer acontecer o proposto pelo planejamento e ele deve servir como instrumento de transformação social.

Planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada. É buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal. A essência do planejamento envolve três dimensões: a ação a ser realizada, não uma ação qualquer, mas uma ação que visa um fim e por sua vez, tanto o fim quanto a ação estão referidos a uma realidade a ser transformada. Pode ser entendido como uma atividade consciente do homem que concebe uma coisa futura como possível e dependente dele, que para isto tende pelo desejo e vontade, e se esforça pela sua realização. Planejar também é se comprometer com a concretização daquilo que foi elaborado enquanto plano. (VASCONCELOS, 1995, p. 44).

O autor complementa destacando que o planejamento possui uma organização e parte da racionalização, pois todas as atividades devem ser pensadas, refletidas e avaliadas para serem executadas. Assim, o planejamento escolar vai assumindo a sua função dentro da escola, por isso, o

[...] planejamento escolar é o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social (LIBÂNEO, 1994, p. 221).

O planejamento é complexo e envolve inúmeras atividades, desde as individuais feitas pelo educador até as coletivas elaboradas pela escola e a comunidade na qual está inserida. Compreender o que vem a ser planejamento é fundamental para perceber a escola de maneira total e conduzi-la para atingir as metas e objetivos propostos.

Planejamento é 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 (PADILHA, 2001, p. 30).

Padilha (2001, p. 63) ainda reforça que planejar

[...] é um processo que visa a dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas considerando as condições do presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e com quem se planeja.

Diante do exposto, fica claro que o ato de planejar auxilia para evitar a improvisação, prever e projetar o futuro, prever o acompanhamento e a avaliação das ações, mediante o que, como e quando. Ele orienta todos os trabalhos da escola e por meio dele todas as atividades são realizadas, avaliadas e re-organizadas (se forem necessário).

2.2 Participação

Antes de conceituar planejamento participativo torna-se importante entender o termo participação, pois esclarecendo o seu conceito será mais fácil compreender e entender este processo que exige comprometimento. A participação é que dá sentido para o trabalho de sala de aula e concretiza a sua aplicabilidade.

A etimologia da palavra participação encontra-se em “participatio”, (pars + in + actio) do latim, que significa “ter parte na ação”, o que torna necessário ter acesso ao agir, bem como às decisões que orientam o agir. Para ter parte na ação é necessário ter acesso ao agir e às decisões desse agir. (BENINCÁ, 1995, p. 14).

E acrescenta, que “executar uma ação não significa ter parte, ou seja, responsabilidade sobre a ação. E só será sujeito da ação quem puder decidir sobre ela”, Benincá (1995, p. 14), conduzindo de forma refletida e grupal todas as decisões da equipe educacional.

Libâneo (2001) corrobora, afirmando que a participação é fundamental para garantir a gestão democrática da escola, pois todos os envolvidos no processo educacional estarão presentes, tanto nas decisões, construções, implementação, acompanhamento e avaliação das propostas.

A LDB (1996, p. 6), em seu artigo 12, aponta para a necessidade do planejamento de forma participativa quando instiga os estabelecimentos de ensino a elaborarem a proposta pedagógica e, por isso, afirma:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

E indica a articulação desta tarefa numa perspectiva democrática no artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; (Ibid.)

Apesar de muito genéricos tais artigos, à luz da concepção de planejamento participativo são importantes para compreender o tempo destinado ao estudo e organização do trabalho pedagógico como parte da tarefa dos profissionais de educação.

Complementando, Vasconcelos (1995, p. 45) aponta que o coletivo na escola não é um todo homogêneo, orgânico e consensual. Por outro lado, torna-se difícil articular as diferenças em torno de um projeto comum e, o planejamento educacional feito de forma participativa permite experimentar o desafio de lidar com a diferença e produzir, a partir dela, a identidade em torno de um projeto de formação. No planejamento participativo, “todos têm oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo”.

Quando os sujeitos são intimados a participar eles se comprometem com determinada ação de forma refletida, segura, pensada e crítica e, principalmente se sabe o porque se está envolvido neste processo. Lück et al. (1998) destaca que a participação tem como característica fundamental a força da atuação consciente pela qual os sujeitos da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência de forma dinâmica, procurando compreender, decidir e agir em conjunto.

Conforme Benincá (1995), o planejamento educacional para ser efetivamente participativo deve ter harmonia entre pensamento e ação, de modo que as ações planejadas e refletidas sejam coerentes com as ações a serem executadas. Para isso, é importante estudo permanente dos sujeitos envolvidos para que ação e teoria também sejam coerentes. A escola, muitas vezes, desencadeia o processo participativo em nível prático sem fazer o acompanhamento teórico, fundamento das práticas sociais e pedagógicas. Na medida em que a ação participativa avança e se complexifica, exige esclarecimentos teóricos que orientem o processo pedagógico em andamento.

Dessa forma, não existe hierarquia dentro da escola e nem dominação de uns sobre os outros, mas sim, existe a democratização do poder e este passa a ser redimensionado porque passa a legitimar a vontade de todos e não de um pequeno grupo. Tomar decisões de forma participativa deve ser uma ação por excelência de um planejamento que deseja ser participativo, significando a necessidade de rever aspectos da cultura escolar presentes em práticas autoritárias e centralizadoras.

Ter poder significa dispor de recursos. Quem vai participar, para que possa viver uma participação responsável, que o faça crescer como pessoa, precisa ter poder; dito de outra forma precisa ter autoridade sobre os recursos. Se alguém pode decidir sobre como vão ser empregados recursos, ele participa; fora disto, a participação que pode existir é a adesão a uma causa dos outros, muitas vezes manipulada por interesses ou por idéias confusos e messiânicos (GANDIN, 1994, p. 58).

Esse modo de refletir não deve ser entendido como falta de responsáveis pelo andamento da escola, mas que as decisões ali tomadas assumam-se como democráticas, articuladas, discutidas, refletidas, para posteriormente serem aplicadas e assumirem a sua função no processo educativo dos sujeitos. Ao planejar e ter em mente a participação, minimiza-se a distância entre a teoria e a prática, supera-se a burocracia e estabelece-se metas com ênfase numa prática educacional transformadora e comprometida com a realidade e os sujeitos.

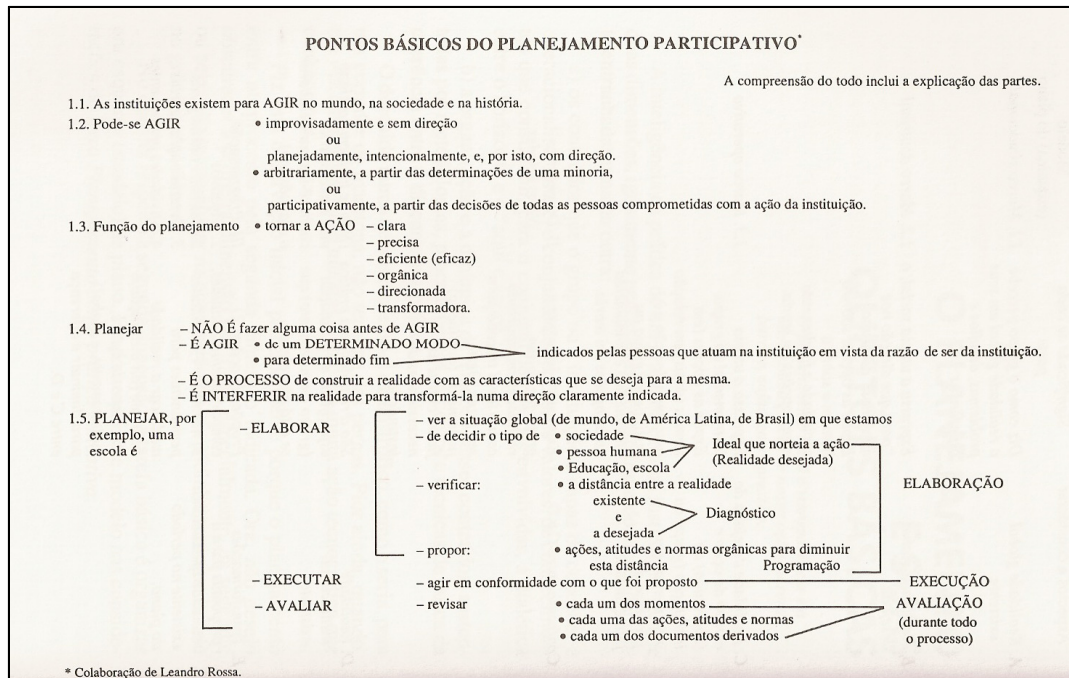
Por isso, para Gandin (1994, p. 58) a participação assume três níveis: aquela que se dá num mundo autoritário, estruturalista; aquela que se dá num mundo paternalista e aquela que se dá num nível justo. A escola não “pode ser significativamente mais participativa que a sociedade que a engendra, há contribuições importantes que pode dar ao desenvolvimento do espírito participativo”.

2.3 Planejamento participativo

A escola está cada vez mais buscando alternativas para conseguir dinamizar o processo de ensinar e de aprender e, uma das alternativas é a opção pelo planejamento participativo, mas, afinal, o que significa planejar de forma participativa? É possível planejar assim? Essas questões remetem pensar os diversos conceitos que os teóricos sobre o assunto abordam e, este é o objetivo desse subitem.

Gandin (1994, p. 32), alerta que a inteligência prática de um grupo ou dimensão procede de duas dimensões que “são eficazes quando profundamente entranhadas uma na outra”. Essas duas dimensões são: os *conteúdos* caracterizados como valores, conhecimento “que constituem, para o conjunto de pessoas envolvidas, a dialética entre o horizonte e o “aqui e agora”; e a *organização e a dinâmica de relações desses conteúdos* “sustentados por metodologias, procedimentos, modelos e técnicas de busca da coerência entre o discurso e a prática”. Se houver um descuido em uma dessas áreas é catastrófico!

O Quadro 2, a seguir retrata a questão do planejamento enquanto processo participativo dentro da escola. O que se pode observar é que necessita-se de uma ação determinada, intencionada para posteriormente compreender a função do planejamento que deve perpassar o elaborar, executar e avaliar sempre, em conjunto, porque a escola é um todo organizado.



QUADRO 2: Pontos básicos do Planejamento Participativo

Fonte: Gandin (1994, p. 34)

Para Gandin (1999, p. 46) o planejamento participativo contribui na medida que começa um plano pelo referencial e faz a diferença, por isso que o planejamento participativo é “a única proposta de planejamento que possibilita o diagnóstico enquanto um julgamento de nossa prática e não apenas um diagnóstico para uma avaliação de toda a prática da instituição”.

No entanto, Vianna (2000, p. 39) define planejamento participativo como uma “estratégia de trabalho, que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social, num processo global, para a solução de problemas comuns”. Assim, aceitar o planejamento participativo é uma busca por valores, pois ele necessita do envolvimento de todos da comunidade educativa para acontecer.

Já Dalmás (1994, p. 26), destaca que a metodologia do planejamento pode assumir três linhas diferentes, a saber: o primeiro modo é de planejar para a comunidade; o segundo é planejar com a comunidade e o terceiro é o planejamento da comunidade. Desse modo, a comunidade se torna co-responsável, visando a transformação social.

Para a mesma autora, o processo de planejamento necessita envolver as pessoas como sujeitos, visando o desenvolvimento individual e comunitário, uma forma de intervenção na realidade, desde que saiba aproveitar as diferenças e os conhecimentos de cada um. O foco deve ser a participação autônoma, crítica e criativa dos sujeitos para que as atividades da

escola sejam organizadas de forma clara e com objetivos bem definidos, sem perder de vista a aprendizagem dos educandos.

Dalmás (1994, p. 28) ressalta que o planejamento participativo é uma nova maneira de agir, de decidir e não pode se reduzir a somente “integrar família-escola-comunidade, mas também visar a realização das pessoas e a transformação da comunidade, na qual a escola está inserida”.

O mesmo autor ainda salienta que o planejamento participativo pode ser vivenciado em quatro passos, a saber:

a) fixação das diretrizes gerais, contendo as definições conceituais, os objetivos fundamentais e de conteúdos sobre os aspectos teóricos que envolvem a realidade planejada. “Estas diretrizes representam o IDEAL que se imagina para uma realidade específica”, e é composto por: Marco Situacional que serve para descrever a realidade em que se vive e trabalha; Marco Doutrinal serve para mostrar onde se pretende chegar e, o Marco Operativo é a tomada de posição diante da linha de ação a ser assumida. De forma sintética “diante de um mundo assim... (MS); propõe-se as condições assim... (MD), por isto, a nossa escola funcionará assim... (MO)”, salienta Dalmás (1994, p. 32).

b) diagnóstico: é preciso ter o conhecimento da realidade, pois a elaboração depende de identificação da realidade e das condições existentes, ou seja, é a comparação do que se pensou como ideal e a realidade da escola. Através do diagnóstico é possível o grupo determinar a que distancia está da utopia para isso torna-se necessário seguir alguns passos: avanços, limites, necessidades para poder definir as prioridades.

c) programação: após identificar no diagnóstico as necessidades pode-se definir a programação para “resolver os problemas, atender necessidades e reforçar avanços, a fim de transformar a situação existente”. Nesse sentido a programação envolve a fixação de objetivos, políticas e estratégias.

d) avaliação ela é “o motor que assegura o dinamismo do plano, pela constante atualização através de sucessivas revisões e reformulações. Possui duplo aspecto: de controle e de realimentação. Está presente no todo e em cada parte”.

Gandín (1994, p. 32) representa os quatro elementos através de um quadro, destacando os aspectos considerados, significado de cada parte e o modelo de plano, como se apresenta no Quadro 3.

Aspectos a considerar	Significado de cada parte	Modelo (esquema) do plano
A. Realidade global existente	Diz como o grupo percebe a realidade global em seus problemas, desafios e esperanças	1.1 Marco situacional
B. Realidade global desejada	Expressa a utopia social, o “para que direção nos movemos” do grupo. Expõe as opções sobre a sociedade e fundamenta essas opções em teoria.	1.2 Marco doutrinal
C. Realidade desejada do campo de ação e (sobretudo) da instituição (grupo ou movimento) em processo de planejamento	Expressa a utopia instrumental do grupo. Expõe as opções (em termos idéias) em relação ao campo de ação e à instituição (grupo ou movimento) e fundamenta essas opções em teoria.	1.3 Marco operativo
Confronto entre C e D	Expressa o juízo que o grupo faz da sua realidade, em confronto com o ideal traçado para seu fazer. Deste julgamento (avaliação) ficam claras as necessidades da instituição.	II. Diagnóstico Necessidades
D. Realidade institucional existente	São a realidade e a prática específicas da instituição (grupo ou movimento) que se está planejando.	(Não se incluem no plano mas é necessário conhecê-las para elaborar o diagnóstico)
E. Transformações propostas para a realidade institucional existente no período do plano.	Propõe: 1) ações; 2) comportamentos, atitudes; 3) normas; 4) atividades permanentes para modificar a realidade existente (da instituição, do campo de ação e, indiretamente, a global), para diminuir a diferença entre C e D.	III. Programação 1. Objetivos 2. Políticas estratégicas 3. Determinações gerais 4. Atividades permanentes

QUADRO 3: Planejamento como prática educativa

Fonte: Gandin (1994, p. 33)

Ao pensar em realizar um planejamento participativo dentro da escola é preciso que os educadores conheçam a realidade em que estão inseridos, que saibam questionar o trabalho de cada disciplina, buscar nova organização do currículo, oportunizando que o planejamento participativo brote a partir do grupo e não por imposição, visando oferecer novo sentido para o trabalho educativo.

Realizar diversos planos e planejamentos educacionais e escolares, organizando a educação, significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico e isento de neutralidade. Dessa forma, planejar, em sentido amplo, é responder a um problema. É estabelecer fins e meios que apontem para a sua superação, visando atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente um futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta o contexto e os pressupostos filosóficos, culturais e políticos de quem, com quem e para quem se planeja. (ROMÃO, 1998, p.56).

Traçar metas e ter objetivos claros faz com que o sucesso da participação de todos se estabeleça. O grupo de uma ou outra forma promove os sujeitos, tornando-os capazes de decisões críticas e conscientes sobre a sua atuação dentro e fora da escola. O educador e o educando precisam se sentir parte de todo esse trabalho, para que de forma dinâmica o ato de planejar de forma participativa se estabeleça.

O Planejamento Socializado [...] pretende quebrar a coluna dorsal do planejamento educacional autoritário, de cima para baixo, seja em que nível for, invertendo a relação de poder na educação e, por conseguinte, na própria sociedade. Estará também contribuindo para superar a resistência à participação no âmbito escolar, que considera (com razão) o planejamento atualmente praticado uma atividade meramente burocrática, sem sentido, de caráter tecnicista e com objetivos formais. (ROMÃO, 1998, p.53).

Ao apostar numa prática participativa de planejamento todos os sujeitos devem se sentir comprometidos e responsáveis porque dessa forma será expressa os desejos e necessidades da comunidade educativa, demonstrando onde a escola está e onde ela quer chegar. A escola, assim, se torna a formadora de sujeitos responsáveis, críticos, participativos e criativos para a realidade a qual está inserida e, principalmente construtora de conhecimentos.

Vianna (2000, p. 50) reforça a importância do planejamento participativo porque ele possui uma “nova forma de pensar, decidir e agir, podendo conduzir a melhores resultados em face do grande número de falhas, descontinuidade, não credibilidade e baixa qualidade do produto do trabalho executado individualmente ou por grupos não politizados”. Assim, todos os sujeitos do processo têm a oportunidade de participar e se envolver, contribuindo para que a escola funcione da melhor forma possível.

Para garantir o processo, há a força da ação dialógica, canalizando positivamente conflitos de interesses, fazendo predominar, efetivamente, o consenso comum. Com isso, ampliam-se as raízes do trabalho participativo, fortalecendo o foco decisório e garantindo um processo educativo mais contínuo, eficiente, consciente e permanente (VIANNA, 2000, p. 51).

Apostando no diálogo como estratégia para a confirmação da participação o planejamento não se tornará algo metódico, estanque e burocrático, mas será um instrumento de autonomia e formação, oferecendo aos sujeitos o direito de decidir e participar de forma coletiva e ativa na tomada de decisão. Somente dessa forma o planejamento assume seu sentido completo e este é o desafio da escola hoje.

3 ENTRAVES E AVANÇOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

O planejamento dentro da escola deve ser uma constante e se firmar pela ação dos seus sujeitos, ou seja, o educador deve ser o principal promotor dessa prática para que todos possam sair ganhando. Porém, nem sempre esse processo é transparente e tranqüilo porque envolve pessoas e estas são contraditórias, diferentes e, muitas vezes com posturas enraizadas em antigas ideais e crenças.

O educador é a peça chave desse processo porque dentro da escola tudo passa por ele e é ele que deve dinamizar o processo de ensinar e de aprender. É sabedor que o ato de planejar não é tarefa fácil porque exige a flexibilidade de todos para que ele se constitua. O educador revela-se pela postura, que assume dentro da sala de aula e da escola.

Não posso ser professor sem me pôr diante dos alunos, sem revelar com facilidade ou relutância minha maneira de ser, de pensar politicamente. [...] a das preocupações centrais deva ser a aproximação cada vez maior entre o que eu digo e o que eu faço, entre o que pareço ser e o que realmente estou sendo. [...] Afinal o espaço pedagógico é um texto para ser constantemente “lido”, interpretado, “escrito” e “reescrito”. (FREIRE, 1996, p.108).

O educador testemunha aquilo que faz, através daquilo que fala e por meio de suas ações, postura política e ideias que acredita, sendo importante a coerência entre as ideias e ações. Ser coerente implica ter postura ética* e responsável diante das decisões. A postura do educador é fundamental para a construção de um planejamento participativo dentro da escola, porque contribui para a construção de seres coerentes, abertos ao outro e, principalmente a reconhecerem-se como seres aprendentes, pois um necessita do outro para poder viver e sobreviver no mundo marcado pelo individualismo. O eu precisa estar no coletivo para a construção da participação na comunidade educativa.

O todo do educador, ou seja, sua postura, sua ação, sua fala, sua expressão revela a concepção que possui de mundo, de sociedade, de escola e de educando. A postura é reveladora e comprometedora, exigindo mudança na maneira de agir, porque não existe prática pedagógica neutra. Ela sempre é comprometedora.

Nesse sentido, o presente capítulo num primeiro momento apresenta os aspectos que dificultam o planejar participativo, o que faz com ele não aconteça dentro da escola e não se

torne um instrumento de transformação social. No segundo momento, aponta as vantagens e os avanços que acontece dentro da escola, que assume uma postura participativa ao planejar, acreditando que os sujeitos são capazes e podem contribuir para a transformação social.

3.1 Aspectos que entram o planejamento participativo

O planejamento coletivo exige paciência, reflexão constante e, principalmente disposição para estar sempre (re)construindo, ou seja, pensando, avaliando e tomando novas decisões e caminhos para poder dar direção. Todo esse trabalho de construção não acontece por acaso e nem de forma tranqüila dentro da escola, já que os envolvidos são pessoas e estas pensam e agem de maneiras diferente umas das outras.

Vasconcelos (1995) apresenta como dificuldade no trabalho de planejamento participativo, o fato dos educadores estarem divididos em dois grupos: os que acham que não é preciso planejar porque o planejamento não é necessário, não é possível; e o grupo, dos que acham que até é preciso, mas do jeito que vem sendo feito não está bom porque limita o trabalho, é complicado pois exige muito dos educadores, é fora da realidade, pois não considera o real, não é participativo porque um grupo pensa e apresenta as ideias para os demais que devem executar e, por fim, o processo não acontece por falta de revisões e avaliações periódicas.

O autor ainda cita outros empecilhos, como a questão salarial que estão submetidos os educadores, porque esse aspecto está diretamente relacionado com a sobrevivência e fere a dignidade do educador, impedindo de que ele construa educação com cidadania e profissionalismo. A falta de tempo devido às jornadas duplas ou triplas de trabalho, o trabalho em diferentes escolas tornando o planejamento um massacre para o educador, a falta de elementos teóricos para compreender a questão do planejamento de forma integrada e global, entre outros.

Entretanto, Vianna (2000, p. 47) destaca alguns riscos do planejamento participativo, como: assessoria especializada que não deverá manipular e sim coordenar, às vezes ela tende a manter seus próprios interesses; manipulação política da comunidade em função de outros interesses que não os comunitários; a pseudo participação da comunidade nos programas de

* A ética é “um saber que se preocupa com os princípios que orientam o agir as ações humanas”, destaca Fávero (2008, p. 8).

ação governamental, é pseudo participação porque não se efetiva integralmente, criando a ilusão de utilidade social, fazendo acontecer uma participação e adesão acrítica diante do planejamento.

Dalmás (1994, p. 67) também preocupado com os entraves do planejamento participativo aborda as possíveis pressões que a escola sofre, tais como:

- a) Ausência ou ineficiência de uma equipe de animação que possa acompanhar e coordenar a concretização do planejamento, ou seja, a necessidade da liderança. Diante disso surgem as seguintes conseqüências: superficialidade, a rotina, a falta de criatividade, o medo, o desapontamento, o esquecimento e a indefinição.
- b) Inexistência de avaliações periódicas que devem ser uma constante e envolve de forma efetiva e ativamente todos os participantes. Realizar avaliações periódicas significa que “pode ser após cada atividade realizada ou etapa desenvolvida”. Se elas não forem realizadas pode terminar o planejamento participativo.
- c) Concentração do poder é quando as pessoas por medo de perderem o poder não o delegam, assumindo uma postura autoritária e centralizadora. E esse é um entrave sério porque “decidem-se pelo processo de participação, mas, ao serem atingidas por ele, recolhem-se sob a carcaça do poder”, impedindo que o processo aconteça com o envolvimento de todos. “Nesta situação, percebe-se a existência ou a divulgação de normas e regulamentos, a que são submetidos os educadores e educandos”;
- d) Despreparo e/ou descompromisso do corpo docente, nas mãos do corpo docente está o sucesso e o fracasso de uma escola, por isso neste aspecto apresentam-se duas deficiências, são elas: educadores despreparados que, em geral, “são pobres de reflexão e de questionamentos. Pouco ou nada visa em relação à formação consciente, crítica e participativa do aluno”; e os educadores descompromissados porque um planejamento coletivo requer adesão interior se assim não for, haverá um retrocesso no crescimento desejado.
- e) Rotatividade docente, não cria o sentido de pertença, aquela escola e realidade, prejudicando o planejamento participativo, outras vezes o diretor ou o professor é remanejado porque busca uma prática descentralizadora do poder e também existe a busca por melhores salários, fazendo surgir greves e desistência para garantir a sobrevivência;
- f) Pressão em querer ser uma escola diferente, pois o fato de desejar a construção de uma escola diferente sofre-se pressões e reações da mídia, da comunidade porque planejar participativamente “cria sempre maior consciência e envolvimento pessoal. Esta mudança provoca transformação a nível pessoal e relacional”.

Ainda sobre os elementos, que dificultam o processo do planejamento participativo têm-se em Vianna (2000, p. 48), os seguintes aspectos: as atividades do planejamento participativo não podem ser preestabelecidas ou determinadas, pois elas surgirão das necessidades do grupo e da realidade; o desafiante engajamento político e comprometedor do planejamento participativo, exigindo que os sujeitos ajam em função de interesses do grupo e não individuais; a desconfiança natural da comunidade; a compreensão de que a liderança múltipla é muito comum em situações participativas; a pseudo neutralidade do planejador e seus agentes técnicos; a supervalorização da técnica que resolve todos os problemas, esquecendo-se de que as pessoas são capazes de decidir; a inexperiência do povo brasileiro no exercício da ação democrática; a inércia do brasileiro que é acostumado a cumprir ordens sem questioná-las e o medo inerente a qualquer tipo de grande mudança, “exigindo novas estruturas e posicionamentos, saída de comodismos e muitas vezes grandes sacrifícios”.

Fusari (2002) também aponta aspectos relevantes que impedem a construção participativa do planejamento na escola, a saber:

- a) A sociedade atual valoriza e reforça o individualismo nas pessoas, como elemento básico para a manutenção e expansão do sistema capitalista vigente. A questão do individualismo, presente nas escolas é uma característica da estrutura da sociedade brasileira;
- b) Os cursos de formação de professores (Habilitação para o Magistério, Pedagogia e Licenciaturas) não vivenciam uma proposta pedagógica fruto de um trabalho coletivo dos docentes que atuam nestes cursos. Em outras palavras, a ausência de um trabalho pedagógico interdisciplinar nos próprios cursos de formação contribui para a desarticulação do trabalho na Unidade Escolar;
- c) Não existe um trabalho coletivo articulado e coerente nos próprios órgãos que compõem a estrutura central da educação a nível de município, estado e país;
- d) Faltam professores nas escolas, havendo casos em que os alunos percorrem o semestre ou até o ano letivo sem docentes em várias disciplinas. Isto é um sintoma, um alarme de que algo de grave ocorre no magistério público;
- e) Além da falta de professores nas unidades escolares, da improvisação, das situações de emergência para tapar a lacuna da ausência de professores, a rotatividade do corpo docente, da direção e dos funcionários é uma realidade que dificulta a organização pedagógico-administrativa da Escola;
- f) O calendário escolar não prevê momentos para a articulação dos educadores de Escola. Os professores têm poucos espaços para refletir, discutir e debater a própria prática, com o objetivo de aperfeiçoá-la;

- g) Não existe, portanto, uma tradição de trabalho coletivo nas escolas estaduais em geral;
- h) Faltam lideranças que coordenem um trabalho coletivo, centrado em torno da formação de um tipo de cidadão;
- i) Falta aos professores a vivência de uma proposta de trabalho curricular interdisciplinar, na qual a interdisciplinaridade deixe de ser um conceito abstrato, transformando-se numa proposta pedagógica coletiva, concreta e progressista;
- j) Uma grande frustração toma conta atualmente do magistério de forma geral; ela vem de longa data e tudo indica que vivemos o ponto máximo desse sentimento: poucos querem ser professores, muitos docentes querem abandonar o magistério.

Todos esses entraves aparecem de uma ou outra forma dentro da escola e se tornam empecilhos para que o planejamento participativo se construa de fato. É preciso pessoas coerentes, críticas e comprometidas para auxiliar na construção dessa proposta, tornando-a menos complicada e mais prazerosa. É claro, que os entraves existem e podem ser ainda maiores que os citados pelos autores.

É importante ressaltar que nem todos os entraves existentes foram aqui abordados. Existem muitos outros relacionados diretamente com as condições de vida e de trabalho às quais estão submetidos os educadores brasileiros. Dentre esses entraves, a questão salarial merece um destaque especial, na medida em que as condições salariais atuais do magistério ferem a dignidade daqueles que tentam fazer da Educação um exercício de cidadania e profissionalismo (FUSARI, 2002, p. 72).

Todos os elementos abordados passam despercebidos durante a execução de um planejamento participativo, mas de forma direta ou indireta elas vão interferindo de maneira sistemática e impedindo a construção participativa dentro da escola. O triste é que muitos educadores ainda acreditam, preferem práticas isoladas do que assumir uma postura transformadora que humanize cada vez mais a educação e que auxilie os sujeitos a se fortalecerem em prol de uma sociedade mais justa e feliz.

3.2 Aspectos que avançam o planejamento participativo

Se existem empecilhos para o planejar em grupo, existem também as vantagens, ou seja, aspectos que auxiliam o planejar coletivo e, são nesses elementos que a equipe da escola precisa investir e reforçar para que o mesmo aconteça de maneira tranqüila.

É importante reforçar que a participação de todos os sujeitos da escola e a adesão deles num projeto participativo de planejar exige esforços para a construção do mesmo de forma eficiente e eficaz. Envolver a participação de todos dentro da escola é de suma importância para a formação daqueles que dela fazem parte. Assim, é preciso abordar aspectos em que o planejamento participativo apresente vantagens dentro da escola.

Vasconcelos (1995, p. 35) ressalta que o planejamento ajuda:

- a organização adequada do currículo, racionalizando as experiências de aprendizagem, tendo em vista tornar a ação pedagógica mais eficaz e eficiente;
- e estabelecer a comunicação com outros professores, visando a integração curricular, bem como a evitar as desnecessárias repetições ou os vazios curriculares;
- a racionalizar o tempo;
- a não desperdiçar atividades e oportunidades de aprendizagem ;
- a autoformação do professor, já que possibilita o pensar mais sistematicamente sobre a realidade, sobre a proposta, sobre a prática, ajudando, pois, a diminuir a distância teoria-prática, evitando a rotina viciada e a improvisação;
- a estabelecer a comunicação e a participação dos alunos;
- a superar a expropriação a que o professor foi submetido em relação à concepção e ao domínio de seu que fazer;

Vianna (2000, p. 49) salienta que quando um projeto é decidido pela maioria, executado e avaliado por ela, ele tem a imagem de credibilidade, pois “na medida em que decide, escolhe, planeja e executa, o grupo se responsabiliza por seus atos e tende a realizá-los com maior perfeição”. Dessa forma, a comunidade terá a possibilidade de diagnosticar problemas e dialogar sobre eles “para descobrir a melhor solução para os mesmos com criatividade e consciência”. Esse processo vai de fora para dentro da escola e vice-versa, pois tudo necessita refletir no trabalho do educador em sala de aula.

Vivemos hoje um mundo de fragmentação, de correria, em que o sujeito-educando tem uma série de outras coisas para fazer, uma série de outros estímulos. Se queremos efetivamente atingi-lo, temos que aproveitar da melhor forma o espaço-tempo de sala de aula. Um bom planejamento certamente tem repercussão na disciplina, uma vez que as necessidades dos alunos estão sendo levadas em conta e o professor tem maior convicção daquilo que está propondo. (VASCONCELOS, 1995, p. 35).

Vianna (2000, p. 49) reforça a idéia de que toda a comunidade atuando de forma unida e participativa “inclusive junto aos órgãos governamentais, diminuindo o risco da

descontinuidade administrativa decorrente do próprio sistema, podendo, inclusive, pressionar os administradores a cumprirem as “promessas públicas”. Outro aspecto que oferece vantagem é a avaliação que vai coletando informações das pessoas envolvidas no trabalho. A autora destaca que a ação dialógica é outro elemento importante, pois “da discussão, negociação, trocas, virá a canalização positiva dos interesses diferenciados”.

Com isso, Dalmás (1994, p. 83) apresenta alguns aspectos para superar as dificuldades e tornar o planejamento participativo algo vantajoso dentro da escola. É preciso que todo o trabalho seja assumido criativamente, “como desafio, pelos participantes do processo participativo”. Assim, destaca-se:

- a) constituição de uma equipe de animação que acompanhe o processo de planejamento, tenha conhecimento de seu conteúdo e metodologia e, principalmente que possua a “sensibilidade política com a finalidade e sensibilizar, promover a conscientização, motivar, assegurar a participação e dar organicidade as ações do grupo. Nesse sentido a equipe poderá assumir os seguintes aspectos: superação do medo do novo, manutenção do entusiasmo dos participantes do processo, coerência entre a proposta e a prática, comprometimento do grupo, assunção de uma postura comum, referência freqüente com relação ao plano, fornecimento de cópias do plano ao maior número de pessoas e desenvolvimento da criatividade;
- b) realização de encontros-avaliações sistemáticas, pois os encontros periódicos de avaliação são necessários para realimentar as pessoas envolvidas, como forma de manter vivo o processo e, as avaliações sistemáticas oferecem ao grupo indicativos de como está o grupo diante dos objetivos propostos;
- c) formação de agentes que deve acontecer a partir de leituras unidas com práticas participativas e isso se faz através do engajamento diário;
- d) construção de grupos de estudo que tem o objetivo de questionar, refletir, aprofundar, “levar a um engajamento comunitário, com vistas ao bem comum, são importantes no desenvolvimento do plano global”;
- e) formação e integração dos novos membros assim será gerado um ambiente de relações fraternas e integradoras para que todos possam se sentir aceitos no grupo;
- f) definição e aplicação de critérios para a contratação de professores seguindo como sugestão os seguintes critérios: competência profissional, valores, qualidades de candidato, consciência de comprometimento;
- g) articulação com outros grupos sociais, pois “os participantes do processo participativo encontrarão maior incentivo para um trabalho em favor do bem-comum, não apenas na instituição e quem se encontram”.

Assim é possível perceber que a escola ganha em muito quando opta por um planejamento participativo, onde todos os sujeitos sintam-se livres para atuarem de maneira autônoma e consciente. A escola participativa se constrói com pessoas, mas é preciso mais que pessoas, exige-se pessoas comprometidas com a educação para que possam contribuir de maneira significativa diante dos desafios presentes e futuros.

O presente capítulo apontou caminhos para que se efetive um planejamento participativo dentro da escola, exigindo de todos a tomada de decisão e a soma de esforços para que os sonhos da escola participativa sejam concretizados de maneira efetiva. Ao resolver os problemas em conjunto a escola e os educadores assumem funções diferentes, pois precisam modificar sua postura diante do contexto em que vão se inserindo. O ponto de partida para uma educação de qualidade e que produza conhecimento começa pela participação.

4 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

A escola que acredita no planejamento coletivo como forma de qualificar e transformar a realidade deve estar preocupada com seus sujeitos e, para que eles possam convergir para um ponto comum a todos. A busca de metas comuns auxilia para que o ato de planejar não se torne pesado e massante para quem nele está inserido.

O trabalho participativo dentro da escola somente nasce quando existe uma reorganização do todo da escola e de seus sujeitos, onde o educador possa trabalhar com competência e segurança, demonstrando sua confiança no processo que a escola deseja construir. Nesse sentido, a escola vai assumindo suas responsabilidades enquanto formadora de sujeitos conscientes, críticos e criativos e que, possam ser sujeitos construtores da realidade que se inserem. Esse processo exige dos sujeitos renúncia, aceitação e credibilidade, pois não é um processo sem conflitos, mas de muitos empecilhos e barreiras a serem derrubados para que ele se constitua e tenha identidade própria.

O ato de planejar de forma participativa organiza a escola e os seus sujeitos e os faz convergirem para trabalhos coletivos, esclarecendo onde querem chegar, porque e para que planejar e o que cada um deseja enquanto integrante da escola. Dessa forma, a escola vai clarificando o que deseja enquanto formadora de pessoas e (re) construtora do conhecimento.

O ato de planejar de forma participativa promove os sujeitos e todos de uma ou outra forma se comprometem com as tarefas e as decisões a serem tomadas e, todos tem em vista o bem comum. Ou seja, cada sujeito contribui com aquilo que sabe e pode para concretizar o planejamento dentro da escola e assim, cada um vai ocupando seu espaço e tornando-se parte do processo, criando relações horizontais e não mais verticais, ou seja, todos decidem.

Planejar coletivamente exige o comprometimento de todos para não se tornar algo metódico e cair na burocracia, por isso que é imprescindível pensar e repensar o papel da escola, do educando, do educador e da comunidade enquanto co-responsáveis pelo planejamento da escola. Dessa forma, a escola proporciona o exercício da cidadania oferecendo a todos o direito de vez e voz participativamente.

Pensado sob essa perspectiva, o presente capítulo tentará realizar uma reflexão sobre o papel dos sujeitos que constituem a escola, tornando-os mais comprometidos com a causa da participação porque somente assim podemos vislumbrar pessoas conscientes, críticas e atuantes no meio em que vivem.

4.1 A escola

O planejamento participativo somente acontece dentro da escola quando os sujeitos realizam “um processo educativo permanente, renovador e político”, como destaca Vianna (2000, p. 44). Assim, todos os setores da escola devem estar preparados para aceitar e assumir uma proposta diferente e construir uma escola onde todos os sujeitos tenham vez e voz. A escola precisa ter uma nova organização e repensar a sua estrutura para dinamizar um novo processo que inclua a todos.

Por isso, Begot (2002, p. 39) aponta que a escola tem nível de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. A primeira assegura “praticamente a locação e a questão de recursos humanos, físicos e financeiros, faz parte ainda a manutenção do prédio da escola e compra de materiais didáticos”. A segunda, “determina a ação dos administrativos, organiza as funções educativas de forma eficaz, para que sejam atingidas as finalidades da escola”. Dentro da estrutura pedagógica inclui-se a “interação política às questões de ensino aprendizagem e as de currículo, e a todos os setores necessários ao desenvolvimento do ato pedagógico”, reforçam as autoras.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2001, p.18).

Vianna (2000, p. 65) destaca que “é necessário entender a escola como um instrumento de politicidade”. Assim, a escola nunca será neutra assumindo diante da realidade um posicionamento determinado: “a favor ou contra aquela realidade”. Ou seja, a escola tem poder de decidir e de optar e depende dela se organizar e desejar uma proposta diferente para posteriormente fazer a aplicação das idéias e estudos em torno do planejamento participativo.

Begot (2002, p. 40) reforça a ideia de que a estrutura organizacional necessita considerar o “regimento e organograma da escola, identificando os pólos de poder, e as relações de poder formalmente estruturadas, a forma da gestão que vem sendo praticada”, viabilizando a “formação de cidadãos capacitados a criar ou a modificar a realidade social”.

Ainda Vianna (2000, p. 65) cita, se a escola for um instrumento de manutenção do sistema vigente, capitalista, opressor, será encarada pela maioria oprimida como: um teatro de

arena, um palco de marionetes, um veículo de mistificação, um aparelho de luta a serviço de opressores, um falso trampolim para subir na vida, uma realidade sem espaço físico determinado, um dos veículos de transmissão de cultura e educação.

Portanto, a escola é uma instituição que deve servir para tornar o humano mais humano, ou seja, dignificar a pessoa e ser a garantia da dignidade humana, além de ser um espaço de (re) construção do conhecimento, de idéias inovadoras e de transformação da realidade social na qual está inserida. “É preciso ficar claro que a escola é uma organização orientada por finalidades, controladas e permeadas pela questão do poder”, destaca Veiga (2001, p. 25).

4.2 O educador

No planejamento participativo o educador tem papel e função primordial porque a sua postura determina de forma significativa todo o trabalho da escola. Assim, o educador pode ser alguém que trabalhe para a transformação social ou para a manutenção da situação da qual a escola está inserida. O educador precisa ser político e inovador, integrando-se de forma consciente e ativamente no social, no qual a escola está inserida, enfatiza Vianna (2000, p. 68).

O educador que está inserido numa realidade não é alheio a ela, ou seja, ele está envolvido pelo mundo capitalista que deseja a todo custo manter as pessoas alienadas e que mantenham a reprodução social *status quo*. Vasconcelos (1995) retrata bem essa realidade quando afirma que a escola é uma forma de alienação porque aliena o caráter existencial e político da experiência pedagógica. Quando o educador vê em seu trabalho somente sobrevivência e o educando mercadoria, perde-se a dimensão humana e reduz-se a uma relação feitichizada. Por isso, que o fracasso da educação atribui-se ao educador.

Vianna (2000, p. 70) apresenta o educador como um mercenário da educação que não trabalha para educar as futuras gerações, mas para sobreviver no mundo dividido em classes. Ele precisa multiplicar as horas em horas de trabalho já que é mal remunerado e pouco valorizado, ficando impedido de aperfeiçoar conhecimentos, preparar aulas e aprender novas técnicas de trabalho. “Por isso, acomoda-se em apenas transmitir as noções autorizadas, sem criticar, sem questionar a validade e a importância do que transmite”.

O educador hoje, necessita ter clareza do que deseja, para quem trabalha e porque trabalha para poder atuar de forma consciente e segura diante da realidade que o envolve para conseguir fazer a leitura do meio que se insere. Essa leitura de mundo é fundamental para construir um espaço crítico e participativo dentro da escola, contribuindo para que o planejamento participativo aconteça. Se, por outro lado, o educador não conseguir fazer essa leitura de mundo terá dificuldade de perceber a complexidade das relações, se tornará alguém alienado e acomodado diante dos desafios que lhe serão impostos.

Ainda Vianna (2000, p. 72), destaca que o educador deverá ser um elemento criador de uma prática política. “Para isso, ele nunca poderá ser um indivíduo ausente de sua realidade. Primeiramente, deve conhecê-la para aceitá-la ou contestá-la. Em seguida, trabalhar sobre ela, fazer nascerem dela as novas propostas criadoras de educação e conscientização política”.

Por sua vez, Padilha (2005, p. 75) assegura que a participação dos professores está ligada a definição geral do projeto, a definição de planos de currículo, de curso, de ensino e de aula que devem fazer parte do projeto da escola. Quando os educadores participam ativamente do planejamento escolar, “estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente”.

Assim, o educador se torna o sujeito de sua própria história porque aspira e deseja algo diferente para si e para sua escola. Na escola ele sabe que não está sozinho e ao optar por planejar participativamente deve saber que o nós é que deve prevalecer, como nos diz Freire (1987, p. 68), “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”, ou seja, estar inserido no contexto real vivido e sendo co-responsável com todas as ações que a escola deseja realizar.

O professor, no entanto, é um dos principais agentes de mudança do ensino (ou um agente privilegiado): 1. Por estar em contato direto com os alunos, no lócus privilegiado onde se manifestam os problemas; 2. Por ser o profissional da educação; 3. Por ser – potencialmente – um dos mais interessados em resolver estes problemas (em função do elevado desgaste que sofre) (VASCONCELOS, 1995, p. 31).

Nesse sentido, o educador precisa ser ousado, ser capaz de superar barreiras e construir a tão sonhada escola participativa. O educador necessita ser um inventor, questionador, e tem que pensar e repensar as idéias, a educação e o seu trabalho pedagógico. Vianna (2000) reforça que para efetivar o ato de planejar participativamente na escola é necessário vencer dificuldades, falhas e se transformar em “agente de inovações políticas,

tirar o dominado da sua inércia para que possa lutar pela dignidade de ser humano. Sua experiência deverá ser expressiva, criadora, compondo sua vida e o mundo como um artista”

Assim, o educador se torna um transformador da prática social em que se insere e como tal deve ser visto e percebido como um ser integral. A individualidade de cada educador é de suma importância para o coletivo, pois o coletivo é formado de individualidades.

Para Vianna (2000, p. 73), o educador “deverá ser essencialmente um indivíduo comprometido consigo mesmo, com a sua dignidade e com a dignidade do social como um todo”. Além disso, deverá “ser um inovador social, o agente da dialética dos contrários, num processo científico e permanente. Ele é que deve batalhar para que a escola abra seu espaço como agência de inovações”.

A escola enquanto instituição precisa rever com urgência sua organização, tendo em vista a transformação social que somente acontecerá por meio da interação entre educador – educando, educando – educando, educando – realidade. Os sujeitos precisam ter consciência de seu papel e dos processos gerados e vividos no interior da escola para atuarem de maneira dinâmica no coletivo.

O grande desafio da escola é fazer o educador mudar sua postura diante do planejamento e percebê-lo como algo em construção, flexível, dinâmico e que compreende como sujeito o educando e a ele mesmo. O educador precisa assumir sua tarefa de ensinar, mas também de participar, decidir, planejar, controlar e avaliar os indivíduos envolvidos.

4.3 O educando

Ao pensar um planejamento participativo é preciso considerar todos os sujeitos, inclusive os educandos, pois a escola somente tem sentido quando estes estão presentes, ou seja, eles são a razão de ser da escola. Padilha (2005, p. 74) destaca que o direito do educando deve ser garantido dentro do planejamento participativo conforme garante o Estatuto da Criança e do Adolescente. “Eles devem ser ouvidos em todos os assuntos que lhes dizem respeito”.

O educando é um ser que aprende e ao mesmo tempo é sujeito de sua própria aprendizagem e, por isso deve ser considerado e respeitado dentro do planejamento participativo de sua escola já que esta faz parte de sua vida.

A escola a qual permite que os educandos façam parte do processo participativo de planejar é, acima de tudo, uma escola que oferece espaço de desenvolvimento pessoal, social, emocional e cultural, permitindo que exerçam a cidadania. Assim, os educandos se sentirão parte integrante da escola com vez e voz para participar, atuando de forma consciente e ativa na escola.

O conhecimento da realidade do aluno é essencial para subsidiar o processo de planejamento numa perspectiva dialética. Devemos considerar, pois, o aluno real, concreto que efetivamente está em sala de aula, um ser que tem suas necessidades, interesses, nível de desenvolvimento (psicomotor, sócio-afetivo e cognitivo), quadro de significações, experiências anteriores (história pessoal), sendo bem distinto daquele aluno ideal, dos manuais pedagógicos (marcados pelos valores de classe) ou do sonho de alguns professores. (VASCONCELOS, 1995, p. 63).

É o aluno real que deve fazer parte do planejamento da escola, ou seja, aquilo que ele é e não aquilo que os educadores gostariam que ele fosse. Como afirma Vasconcelos (1995, p. 64) “para conhecer o outro, é necessário colocar o olhar sobre ele, um olhar atento, curioso, e acima de tudo amigo. Buscar empatia: ter a capacidade de perceber o ponto de vista do outro, descentrar”.

Ao estabelecer laços e promover a participação dos educandos, a escola estará proporcionando que crianças e jovens se localizem no mundo e se percebam como seres do/no mundo, isto é, um mundo real e que no qual está inserido. O papel da escola é auxiliar os educandos no processo de inserção na realidade, visto que esta precisa cada dia ser mais avançada devido as grandes transformações tecnológicas. Essas intervenções devem ser feitas por meio da reflexão constante, do conhecimento, das habilidades e atitudes, enfim, a escola precisa permitir que as crianças e adolescentes sejam pessoas pensantes, reflexivas, críticas e criativas para poderem sobreviver no mundo atual.

Inserir o educando significa saber quem é o aluno que procura a escola, o que pensa e espera, “quais as suas expectativas pessoais e profissionais, qual a sua origem social, sua situação social atual, que valores cultiva, quais suas condições objetivas de existência, sua linguagem, acesso aos meios de comunicação”, como salienta Vasconcelos (1995, p. 64), entre outros aspectos que podem ser ressaltados.

Freire (1996, p. 33) complementa, afirmando que é preciso “discutir com os alunos a razão de ser de alguns desses saberes em relação com o ensino dos conteúdos. Por que não aproveitar a experiência que tem os alunos”, ou seja, é preciso e necessário valorizar os saberes do educando, respeitar o seu contexto a fim que ele possa intervir sobre essa realidade, transformando-a. Freire destaca bem que é preciso discutir com os educandos a sua

realidade, as suas frustrações, suas angústias e, que isso vá se tornando o conteúdo da escola e que este esteja a serviço da autonomia dos sujeitos. É unir os conteúdos a necessidade real dos educandos. É unir teoria e prática.

No planejamento participativo, a escola precisa trabalhar com o gerenciamento da aprendizagem e com os conhecimentos acumulados pela humanidade como tentativa de (re) construção dos mesmos, ressignificando a prática. O conhecimento não pode ser negado ao educando, pois a era que ele está inserido é de conhecimento. Por isso, o respeito ao educando como nos diz Freire (1996, p. 66) “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros”.

Pensar o conhecimento é acreditar que existe um mundo que necessita ser lido de forma crítica, e discutido com os demais, tendo sempre o diálogo como base “em que os sujeitos dialógicos aprendem a crescer na diferença, sobretudo, no respeito a ela, é a forma de estar sendo coerentemente exigida por seres que, inacabados, assumindo-se como tais”, salienta Freire (1996, p. 67). Quando o educando está preparado ele consegue projetar ações para sua vida, tendo como base a experiência proporcionada pela escola.

É preciso que a escola supere a idéia de que o educando é uma tabula rasa e que precisa ser preenchida e, que perceba que eles tem muito para contribuir oportunizando a eles tomar parte de todas as ações da escola em conjunto com a direção, pais e educadores. Assim, a escola será um espaço vivo de aprendizagens múltiplas, onde uns aprendem a partir das experiências do outros.

4.4 A integração da escola-comunidade-família

A integração da escola-comunidade-família remete pensar a educação como libertadora, tão defendida por Paulo Freire a qual precisa ser resgata e consolidada dentro da escola. Em Gandin (1999, p. 87-92) encontra-se alguns pressupostos básicos da educação libertadora, a saber:

1) a concepção/projeto da educação libertadora nasce nas experiências de educação não-formal, com as classes subalternas, influenciando toda a visão de mundo. “A educação pode atuar na área da “conscientização”, ou seja, na afirmação da vocação de sujeito do ser humano. O sujeito é aquele capaz de “ler” o mundo e interagir com a sua realidade concreta”,

buscando a transformação social. Assim, a escola deve repensar seu lugar e seu papel no mundo;

2) a educação libertadora não pode se firmar como uma concepção de mundo e de educação transformadora, que busca a ruptura com a atual organização social capitalista e com a educação reprodutora. A escola necessita ter clareza do que quer ou deseja sem confundir vontade e análise para que a educação libertadora se concretize;

3) não é possível ter um projeto de transformação sem uma profunda e criteriosa análise da realidade social e educacional, procurando esclarecer o que o grupo entende por transformação. Ou seja, é a definição daquilo que se quer ou se almeja tendo suporte teórico para não se perder no caminho;

4) a necessidade de uma clara utopia, que serve de norte, que impulsiona, utilizando como estratégia a participação. Ao optar pela participação é apostar nas pessoas enquanto sujeitos;

5) o currículo oculto que quando não se discute acaba-se reproduzindo a ideologia dominante que inviabiliza toda proposta de educação libertadora.

Assim, é possível perceber o quanto a família, a escola e a comunidade devem assumir juntas o processo educativo, auxiliando para que todos possam se tornar sujeitos participativos. É claro que o ato de planejar não é tarefa fácil, possui seus entraves como já foi citado, e nem é tarefa comum nas escolas porque os sujeitos da escola carregam em si concepções individualistas e barreiras quanto ao não comprometimento. A sociedade está marcada por atos individuais, que separam os que pensam dos que executam tarefa. É a divisão do trabalho que a escola incorporou muito bem porque mantendo o trabalho burocrático legitima-se o poder e a dominação de uns sobre os outros.

O planejamento participativo implica a articulação de todos os membros de uma escola e de sua comunidade, superando a idéia de que o educando aprende porque é sujeito. Para ser sujeito ele precisa participar, opinar, contribuir. Então, todos se tornam sujeitos quando ocupam seu lugar dentro da escola.

Na articulação do trabalho, dentro de uma proposta participativa todos devem ser co-responsáveis, ou seja, todos assumem a responsabilidade de forma compartilhada, principalmente se a gestão for democrática porque irá facilitar o planejamento.

Gadotti (1998, p. 17) apresenta duas razões que justificam a implantação de um trabalho participativo: primeiro, a escola deve **formar para e pela cidadania** e, para isso, deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade; segundo, a gestão democrática pode melhorar **o que é específico da escola**, isto é, o seu

ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores, alunos e comunidade, o que leva ao conhecimento mútuo e, em conseqüência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Para Vianna (2000, p. 73), “não se pode entender a efetivação do Planejamento Participativo das atividades escolares sem a participação da comunidade e de seus representantes num trabalho integrado por objetivos e fins comuns”. Para isso, é importante estimular as pessoas a tomarem decisões, consolidando uma “cultura popular que sintetize as possibilidades reais de criação dessa população nos vários setores de sua atividade”, destaca a autora.

Mas para que esse processo se concretize Vianna (2000, p. 74), salienta que é preciso: envolver toda a comunidade, num processo de integração global; estabelecer um diálogo real entre os envolvidos no processo, criando condições para troca de informações contínua e recíproca, conduzindo a participação e integração de todos; e que se tenha clareza de que o planejamento participativo não pode estar sujeito a regras ou atividades pré-estabelecidas.

Assim, a escola será um espaço vivo, atrativo e dinâmico, onde a comunidade será o centro vital, terá toda a confiança no educador e perceberá a escola como um local para discutir e solucionar problemas. Uma utopia^{*}, mas uma utopia possível e necessária para os tempos atuais.

^{*} Segundo o Dicionário Luft (2001, p. 662) utopia significa “plano, ideal ou desejo impossível de realizar”.

5 O PAPEL DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Após entender a importância do planejamento e compreender a função de todos os sujeitos do processo de ensinar e de aprender, os quais estão ou deveriam estar incluídos no planejamento de uma escola é preciso entender o papel dos gestores na articulação e desenvolvimento do planejamento na escola, ou seja, como eles contribuem? Os gestores tem papel importante? Como se processa um planejamento participativo? Entre outras questões, tornam-se pertinentes de serem aprofundadas e refletidas, sendo esta a intenção do presente capítulo.

Nesse sentido, tem-se em Begot (2002, p. 32) que o gestor escolar é muito importante nas relações e no contexto da escola, sendo ele fator principal da transformação na escola. Quando a escola adota o planejamento participativo todos os sujeitos são chamados a participar, avaliar e implantar a proposta de educação, sendo que a responsabilidade deve ser compartilhada por todos. “Porém, é importante ressaltar que o planejamento participativo na escola não pode jamais reduzir-se a integrar escola-família-comunidade em sua própria maneira de observar a sociedade que o cerca”, salienta a autora. Diante do planejamento participativo é fundamental a ação do gestor o qual “deve saber como conduzir-se diante das situações que o planejamento lhe impõe”.

Assim, cabe ao administrador escolar dar os esclarecimentos teóricos necessários a toda à comunidade no que se refere a planejar coletivamente, e que o encontro de pessoas, o diálogo e o próprio debate, onde discutem e decidem, provoque crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e democrática. (BEGOT, 2002, p. 32).

O gestor escolar deve ser o grande incentivador e motivador das potencialidades e relações dentro da escola. Ele deve ser alguém consciente da realidade, das necessidades, dos problemas e, por isso será o orientador do processo tendo como princípio pedagógico o diálogo entre os sujeitos. O gestor escolar tem a função primeira de ser um administrador dentro da escola sem esquecer de ser o motivador e o condutor do processo pedagógico, auxiliando na transformação social.

A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus autores. Propiciará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mútuo e, em conseqüências, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (GADOTTI, 1998, p. 17).

Por isso que, Paro (2002, p. 108) faz uma observação importante de que a gestão de escolas deve ser comparada a função do administrador que deve “adequar os meios aos fins”, porque segundo ele administrar sem ter recursos necessários “é desviar a atenção do essencial para fixá-la no acessório”. O autor reforça a idéia de que é preciso dotar a escola de autonomia administrativa, provendo ela de recursos materiais e financeiros.

A autonomia de que falamos exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser geridos pela escola, exigindo desta a prestação de contas direta ao Estado e criando mecanismos institucionais que viabilizem a fiscalização, pelos usuários, da aplicação dos recursos disponíveis (PARO, 2002, p. 110).

Fusari (apud GENTILE, 2001), oferece alguns conselhos para a coordenação pedagógica organizar bem a semana de planejamento, tais como: envolver toda a direção e coordenação; começar a elaborar a reunião com antecedência, pensando espaços para o encontro geral e para os debates; selecionar um texto que propicie uma reflexão sobre os objetivos da educação no mundo atual e providenciar cópias para todos; elaborar a pauta de discussão prevendo os temas mais abrangentes, mas deixe itens em aberto para acrescentar sugestões da equipe; um dia antes, cuidar para que os locais de reunião sejam limpos, identificados e já organizados com mesas e cadeiras na disposição ideal; reservar de 30 a 60 minutos antes do início dos trabalhos para conversas informais; depois das boas-vindas, distribua o texto selecionado, dê tempo para leitura e abra o debate; apresentar a pauta e inclua as sugestões dos professores; reorganizar as reuniões do resto da semana já com os novos temas propostos e, no final dos debates, fazer um resumo das conclusões e distribuir para todos.

É mister saber que o gestor escolar só terá condições de exercer esse aspecto político de sua função se democratizar a gestão escolar, tomando rumos transparentes, na qual a comunidade confie pela eficiência e compromisso que defende. A dimensão política da função dele revela-se no momento em que possibilita a comunidade a opinar, decidir e avaliar o processo educativo. Permitindo com isso, a construção do saber e o desenvolvimento da consciência crítica dos interessados no processo (BEGOT, 2002, p. 36).

Para Wittmann (2000, p. 95), existem alguns elementos essenciais para a formação e a prática do gestor dentro da escola e que necessitam ser consideradas: o conhecimento, a comunicação e a historicidade. O primeiro elemento - o conhecimento é o “objeto específico do trabalho escolar”, sendo ele um determinante da formação do gestor porque exige a “compreensão profunda de (re) construção do conhecimento no ato pedagógico”. O segundo elemento é a capacidade de comunicação, sendo indispensável para a coordenação, execução e avaliação do planejamento participativo. O terceiro elemento que deve ter um gestor é a sua inscrição histórica porque a “escola trabalha o conhecimento em contextos socioinstitucionais específicos e determinados”, por isso a necessidade de se trabalhar o conhecimento dentro da realidade em que a escola está inserida.

O gestor não pode perder de vista o conhecimento e a construção deste por parte dos sujeitos dentro da escola porque a essência da escola são as pessoas. O conhecimento refletido, construído e reconstruído é a tarefa primeira da escola e que deve servir para ajudar os indivíduos a se tornarem seres no mundo. Na atualidade, quem tem conhecimento domina, por isso que os educandos necessitam serem pessoas construtoras de conhecimento para serem profissionais qualificadas no mercado de trabalho.

Um gestor escolar tem, como um dos fundantes de sua qualificação, o conhecimento do contexto histórico-institucional no qual e para qual atua. Por isso, gestão de escola é um lugar de permanente qualificação humana, de desenvolvimento pessoal e profissional (WITTMANN, 2000, p. 95).

O gestor deve entender o “conhecimento como um processo de construção não como um produto, daí a escola vir a ser um lugar de ampliação do saber que o aluno trás de casa”, salienta Begot (2002, p. 33). A autora complementa destacando que a “escola precisa prover meios para que o aluno consiga vencer as suas limitações e ampliar sua capacidade de comunicação e de vivência em sociedade”.

Para Begot (2002, p. 33) o gestor escolar deve auxiliar na escola para manter um clima favorável, promovendo situações de diálogo, fazendo com que todos participem da realização do trabalho de planejamento participativo. É importante que todos, não só professores, mas também alunos, “[...] consigam entender-se num só objetivo e compromisso. Pelo exposto, também pensamos caber ao gestor orientar o professor que ele não é o “dono do mundo”, e do ensino, e sim, coloca-a numa relação interpessoal com o aluno”, destaca a autora.

Verificamos que muitas vezes o professor e o aluno vivem numa relação de medição de forças, para ver quem é que manda na sala de aula. Um clima favorável influenciará o professor, os aprendizes e a comunidade e uma relação qual os responsáveis, não de sentir interesse pelo planejamento e pelas atividades escolares. Todos devem saber que a educação baseada na democracia não é deixar que os alunos façam o que quiserem (BEGOT, 2000, p. 33).

Já Pazeto (2000, p. 165) pensa que, o maior desafio a ser enfrentado pelo gestor se diz a sua qualificação, por duas razões: a primeira, a formação dos mesmos nos dias atuais está ancorada em “parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais”; a segunda, é que a gestão da educação, “atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano”.

A escola e a família tem o compromisso de trabalharem em conjunto, visando o desenvolvimento pleno do educando porque ambas podem e devem contribuir com a sua formação. Mas, a escola tem a função de aperfeiçoar as habilidades dos educandos, por isso é exigido da mesmo conhecimento aliado a vida prática dos educandos.

A escola juntamente com a família e o meio social, tem um papel fundamental na formação do aluno, daí o motivo pelo qual ela vem sendo alvo de tantas discussões e de propostas de reestruturação. O sistema social a cada dia torna-se mais complexo e exigente quanto as habilidades e competências dos indivíduos. Para isso a escola, como instrumento de formação, necessita tomar novos rumos, bem como exorcizar a tirania que possa nela residir, revelando-se na maioria das vezes numa administração centralizada e autocrática, na qual o gestor apresenta-se como um indivíduo perplexo, marcado por uma visão fragmentada da realidade que o cerca, que alçado ao cargo, não se reconhece como educador e como pessoa, certo de que suas atribuições e competências definiram quem manda e que obedece. Temendo, muitas vezes, com a democratização de sua função, a perda da autoridade e do poder, por ele valorizado (BEGOT, 2000, p. 34).

O mesmo autor, aponta as seguintes exigências e recomendações em relação a qualificação dos gestores: formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação; qualificação científica e técnica em gestão de instituições; formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional. E acrescenta:

Constituem vetores desse processo de qualificação as concepções de educação que visam à formação para a autonomia das pessoas e das instituições; a visão de futuro e de empreendedor; a formação para a gestão centrada na liderança e nos processos de coordenação de instituições educacionais (PAZETO, 2000, p. 166).

Ao pensar o planejamento participativo não se deve deixar de lado a existência de regras para a orientação da vida comunitária, mesmo sendo uma relação democrática é preciso

a presença de limites claros e objetivos, que auxiliem para orientar o processo. Begot (2000, p. 33) destaca que “nesta possibilidade de construção coletiva, sente-se a necessidade da democratização das decisões e da própria gestão escolar”. Essa atitude exige que o gestor “compreenda a dimensão política de sua ação administrativa”. Assim sendo, é preciso considerar que

[...] o principal instrumento da gestão participativa é o planejamento, que pressupõe uma deliberada construção do futuro. Compreendemos que a gestão participativa para que se torne realidade no âmbito escolar, é necessário que seja provocado, procurada e apreendida por todos. A gestão democrática da escola então passa a assumir um caráter diferente, mais humano voltado para o aluno e para o bem-estar. (Ibid)

Nesse sentido, o esforço é de toda a comunidade educativa para que as metas estabelecidas sejam alcançadas e assim todos possam caminhar na construção das mesmas, convergindo para o mesmo foco e/ou objetivos. A convergência para o mesmo foco facilita a participação e o envolvimento de todos na construção das metas traçadas. Assim, a escola torna-se mais humana com o humano que está dentro dela e possibilita o crescimento integral dos sujeitos que nela se inserem.

Segundo Begot (2000, p. 35) a escola precisa ficar atenta e despertar para as leis federais que estão regendo todo esse processo dentro da escola, assim a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), “que regulamenta dois princípios a serem observados para a gestão democrática (inc. I e II, art. 14)”. Este artigo determina a participação dos educadores, pais, alunos e representantes da sociedade civil nos Conselhos Escolares. Na Constituição Federal Brasil de 1988 afirma em seu artigo 206, inciso VI que “gestão democrática do ensino público”. Também o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8069/90, “incentiva a participação da criança e do adolescente, na tomada de decisões no que diz respeito a sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão”. Tudo isso, reforçado pelo artigo 53: “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar de definição das propostas educacionais”.

Diante desse quadro é pertinente uma mudança descentralizadora dentro da escola e que possa incluir todos os sujeitos que fazem parte do processo de ensinar e de aprender. Assim, os gestores assumirão ações integradas e solidárias, fazendo com que todos os sujeitos e segmentos da escola interajam para objetivos comuns.

Na verdade, a escola precisa prestar conta à sociedade e isto acontece por meio da qualidade. Para isso, a escola necessita de gestores que sejam líderes para que possam coordenar e dinamizar o planejamento participativo dentro da escola e, para que o mesmo se

torne uma ferramenta integradora da escola. Esse é o desafio, e acredita-se que é possível e urgente construir essa realidade dentro das escolas, basta a equipe toda querer e assumir, mas principalmente ter gestores dinâmicos, ativos e participativos dentro da realidade escolar.

6 METODOLOGIA

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém, deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende de sua adequada utilização.

Ao definir o instrumento de coleta de dados para o presente trabalho pretende-se classificá-la como pesquisa bibliográfica porque foi necessário estudo rigoroso e sistemático em torno da temática em questão para atingir os objetivos propostos. Segundo, Diehl (2004, p. 58) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. E, ressalta que as pesquisas podem ser exclusivamente de fontes bibliográficas.

Os dados necessários para a realização da pesquisa foram baseados em fonte bibliográfica documental através de livros, artigos, sites na internet material *in company*, entrevistas, entre outros.

Segundo Gil (2002), análise é uma atividade que tem por objetivo organizar e resumir os dados coletados que possibilita fornecer a resposta ao problema abordado pela pesquisa. Já a interpretação tem como objetivo procurar o sentido mais amplo das respostas, ligado ao conhecimento obtido anteriormente.

A análise e a interpretação dos dados segundo a abordagem do problema caracterizam-se de forma qualitativa no momento em que será analisado o planejamento escolar: um ato coletivo realizando um contraponto com a bibliografia existente.

7 CONCLUSÃO

Pensar o planejamento participativo como ferramenta integradora da escola é um desafio constante para os gestores que tem em suas mãos a responsabilidade de conduzir o processo de planejamento na escola. Ter uma proposta de planejamento participativo exige gestores comprometidos com as metas do mesmo, pois uma condução inadequada não leva para a construção do planejamento participativo. É preciso, pois que os gestores tenham liderança e postura aberta diante das situações as quais se apresentam para que o exercício da democracia possa ser efetivado.

Para que o planejamento participativo seja efetivado dentro da escola é preciso a responsabilidade e comprometimento de todos os sujeitos que fazem parte do processo de ensinar e de aprender dentro da escola, quer dizer, os pais, os educandos, os educadores enfim, toda a comunidade. A participação de todos vai tornando o processo reflexivo, ativo, dinâmico e crítico porque todo o processo deve ter como fim último a realidade em que a escola está inserida para poder transformá-la ou modificá-la. A realidade é fator determinante e, por isso a comunidade educativa deve eleger prioridades e estar flexível para mudar sempre que necessário.

As escolas precisam investir numa proposta participativa, mas precisam ter a consciência de que dessa forma estarão rompendo o atual modelo de sociedade que deseja manter o *status quo*, ou seja, sociedade que deseja pessoas alienadas, individualizadas e sem compromisso. O planejamento que inclui a todos não é tarefa fácil porque exige das pessoas e as faz se comprometerem com uma proposta ainda maior. Ao instalar o planejamento participativo cria-se dentro das escolas um clima de confiança, participação, coletividade, de responsabilidade e acreditar na capacidade das pessoas e que suas ações possam contribuir para a transformação social.

O planejamento relatado no presente texto monográfico oferece para as escolas instrumentos eficientes e eficazes para querer uma escola ousada e voltada para a formação integral dos seus sujeitos, tendo uma educação voltada para a cidadania e inserida na realidade. Na verdade é tornar todos os sujeitos parte do todo que é a escola, permitindo que eles tenham vez e voz para ajudar, refletir e avaliar todas as ações da escola durante o planejamento.

É sabedouro que o texto aqui apresentado caminha e muito no sentido da utopia, mas uma utopia possível de ser construída quando se tem gestores comprometidos com a causa educacional, ou seja, pessoas desejosas de uma educação que inclua e envolva a todos sem preconceito. O desejo sempre pode se tornar realidade se existe empenho, dedicação, envolvimento coletivo e, principalmente gestores que saibam conduzir o processo dentro da escola. O gestor tem em suas mãos, o desafio de repensar a educação, instalando a democracia, promovendo os sujeitos para que estes sejam pessoas solidárias, justas, coerentes, cooperantes e que saibam colocar o individual a favor do coletivo. A utopia acontece quando os sujeitos conseguem abraçar a causa educacional porque esperar que as mudanças possam acontecer a partir dos governantes é ilusão.

As escolas estão cheias de teorias, de papéis e livros mas carentes de pessoas comprometidas, pois diante do real contexto educacional muitos educadores estão desmotivados e decepcionados. É preciso resgatar a auto-estima e provar para todos que uma escola integradora é possível de ser construída se todos conseguirem ser co-responsáveis pelo processo participativo.

O objetivo geral da temática em estudo é de contribuir para a discussão sobre o planejamento escolar participativo como um elemento estratégico e pedagógico de transformação social para valorizar o ser humano tal como ele é, e o auxiliar para a superação de suas dificuldades e/ou necessidades e incluí-lo no processo de ensinar e de aprender. E como objetivos específicos que: a) estudar o planejamento escolar tendo como princípio ações coletivas facilitadoras ao processo de ensinar e de aprender; b) despertar nos educadores a necessidade de planejar de forma coletiva para a garantia do processo de aprendizagem; c) proporcionar uma reflexão sobre planejamento escolar tendo em vista a melhoria na formação do educador e a qualidade em educação e, d) propor ações de melhoria para as escolas que desejam se comprometer com uma educação de qualidade.

Assim, penso que consegui atingir a maioria dos objetivos propostos, pois este trabalho não teria sentido que se não estivesse a disposição de educadores, que anseiam por uma educação que contribua para a formação dos sujeitos. Nesse sentido, aponto como uma das ações para qualificar a educação a interdisciplinaridade, onde os educadores possam se envolver em trabalhos coletivos em torno de temas comuns, tornando o conhecimento mais concreto para o educando e, também como uma possibilidade de aprofundar os conteúdos escolares a serem trabalhados durante o ano letivo.

Outro ponto importante que o presente estudo apontou é o papel do gestor dentro da escola como um articulador e organizador de todas as atividades que acontecem dentro da

mesma. O gestor tem papel importante não somente de articular e dinamizar as atividades como de auxiliar na motivação dos sujeitos, promover a participação, o dialogo, a convivência, enfim, ele ajuda para que todos possam se comprometer diante do papel de ensinar e de aprender. E este é o desafio da escola do século XXI.

REFERÊNCIAS

BEGOT, Márcia Gleyb dos Santos. **Gestão escolar: numa perspectiva democrática**. 2002. Disponível em <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/gestao_escolar_numa_perspectiva_de_mocratica.pdf>. Acesso em 19 abr. 2009.

BENINCÁ, E. As origens do planejamento participativo no Brasil. **Revista Educação - AEC**, n. 26, jul./set. 1995.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base - 9394/96**, Brasília, 1996.

BRASIL. Lei Federal 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Getúlio Vargas, COMDICA, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. – 16. ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo, SP: Pretice Hall, 2004.

FÁVERO, Alcemira Maria [et al.]. **Ética: o que orienta nossas escolhas?** Passo Fundo, RS: Méritos, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1987.

FUSARI, José C. **A Construção da Proposta Educacional e do Trabalho Coletivo na Unidade Escolar**, 2002. Disponível em <<http://cenp.edunet.sp.org.br>>. Acesso em 26 abr. 07.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola cidadã. In **Salto para o futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Secretaria da Educação a Distância. Brasília, Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo:** na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luis Armando. **Temas para um projeto político pedagógico.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GENTILE, Paola. Planejamento, um ato coletivo. Disponível em <http://www.revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliacao/planejamento/planejamento-ato-coletivo-424810.shtml>. Acesso em 26 abr. 07.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo, SP: Pretice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Didática.** São Paulo, SP: Cortez Editora, 1994

LÜCK, H. et al **Planejamento em orientação educacional.** 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft.** São Paulo, SP: Ática, 2001.

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

PADILHA, R. P. **Planejamento Dialógico:** Como construir o projeto político pedagógico da escola. 5 ed. São Paulo, SP: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo, SP: Atica, 2002.

PAZETO, Antonio Elizio. **Participação:** exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. Revista Em Aberto. Brasília, v. 17, n. 72, p. 153-166, fev./jun., 2000. Disponível em <http://www.inep.gov.br/PESQUISA/BBE->

ONLINE/lista_artigos.asp?tit=EM+ABERTO&vol=v.+17&num=n.+72 - 13k>.Acesso em 19 abr. 09.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento Socializado Ascendente da Escola. In: **Construindo a Escola Cidadã. Projeto Político Pedagógico.** Série de Estudos. MEC. Brasília, 1998.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo, SP: Libertad, 1995.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola:** um desafio ao educador. São Paulo, SP: EPU, 2000.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 13. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da escola e democratização da sua gestão:** demandas para o gestor. Revista Em Aberto. Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun., 2000. Disponível em [<http://www.inep.gov.br/PESQUISA/BBE-ONLINE/lista_artigos.asp?tit=EM+ABERTO&vol=v.+17&num=n.+72 - 13k>](http://www.inep.gov.br/PESQUISA/BBE-ONLINE/lista_artigos.asp?tit=EM+ABERTO&vol=v.+17&num=n.+72 - 13k>). Acesso em 19 abr. 09.