

## O processo de planejamento participativo da unidade escolar

Pedro GANZELI<sup>1</sup>

**Resumo:** Nos últimos anos, com o avanço das políticas educacionais que postulam a descentralização, a gestão da unidade escolar passou a receber maior atenção, ampliando-se suas responsabilidades na busca da melhoria da qualidade do ensino. Partindo do princípio que cada escola possui uma realidade específica, propomos a discussão de um processo de planejamento que incorpore os diferentes "olhares" presentes no dia-a-dia da unidade escolar através da efetiva participação de pais, alunos, professores, funcionários e especialistas nas decisões sobre os rumos da escola.

Com a preocupação de garantir a "operacionalização" do planejamento participativo apresentamos um método de elaboração do Plano Escolar, que tem na participação e na resolução de problemas suas características principais. Esperamos desta forma contribuir no processo de construção de uma escola verdadeiramente autônoma e democrática.

### **Planejamento participativo: o significado da realidade coletivamente construída**

Nos últimos anos o debate sobre o processo de planejamento participativo da unidade escolar ganhou importância entre os teóricos que postulam a descentralização do sistema educacional como um caminho para a democratização da gestão da educação e a conseqüente melhoria da qualidade do ensino.

Entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional, bem como com a sociedade, tornou-se uma exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo.

A escola é influenciada por forças "externas" e "internas" a seus muros. Enquanto uma unidade social os "elementos que integram a vida escolar são, em parte, transpostos de *fora*; em parte, redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte, desenvolvidos internamente e devidos a estas

---

<sup>1</sup> Professor do departamento de Ciências da Educação, Faculdade de Ciências e Letras-UNESP - 14800901- Araraquara/SP e-mail: gazeli@fclar.unesp.br

condições. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais" (Cândido, 1987,p.12-3, grifo do autor).

Nesse sentido a realidade de cada escola deve ser pensada e planejada segundo as suas características específicas, pois, cada "um de nossos países mostra uma forma diferente de expansão de seu sistema público de escola, a qual se liga ao caráter das lutas sociais, a projetos políticos identificáveis, ao tipo de 'modernização' que cada Estado propôs para o sistema educacional dentro de precisas conjunturas históricas. As diferenças regionais, as organizações sociais e sindicais, os professores e suas reivindicações, as diferenças étnicas e o peso relativo da Igreja marcam a origem e a vida de cada escola.

A partir daí, dessa expressão local, tomam forma internamente as correlações de forças, as formas de relação predominantes, as prioridades administrativas, as condições trabalhistas, as tradições docentes, que constituem a trama real em que se realiza a educação. É uma trama em permanente construção que articula histórias locais – pessoais e coletivas- , diante das quais a vontade estatal abstrata pode ser assumida ou ignorada, mascarada ou recriada, em particular abrindo espaços variáveis a uma maior ou menor possibilidade hegemônica. (Ezpeleta & Rockewell, 1986, p. 11-12).

Apesar da especificidade de sua realidade, a escola possui vínculos institucionais com um determinado sistema escolar, ou seja, sua autonomia deve ser entendida de forma relacional, dentro de um contexto de "interdependências". Segundo Barroso (1998) a autonomia é um

conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais ou menos autônomos podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (p.16).

Analisar a realidade particular de cada escola, torna-se uma tarefa fundamental no processo de planejamento, pois "problemas" semelhantes não são necessariamente identificáveis, ou seja, o mesmo "problema" deve ser pensado de forma diferente, em distintas realidades escolares.

Vejam os exemplos, mediante a um exemplo, essa idéia fica mais clara. Suponhamos três escolas: A, B, C. Apesar da *violência* ser comum às três escolas, cada uma delas poderá sofrer o mesmo *problema* de forma distinta, ou seja, na escola "A", a violência é causada pela superlotação de alunos matriculados, na escola "B", a violência é decorrente de brigas geradas por alunos de diferentes bairros que disputam poder no espaço escolar e na escola "C", o clima agressivo entre os diferentes segmentos da escola (pai, professores, funcionários e alunos) é gerado pela forma autoritária, pela qual a direção está administrando a escola.

Além das causas do problema *violência* serem variadas, outros fatores contribuem nesse processo de diferenciação, tais como a estrutura organizacional específica de cada escola (espaço físico, número de funcionários, localização, etc.), ou mesmo a "explicação" que cada grupo de agentes educacionais possuem sobre o "mesmo" problema, levando a formas diversas de planejar ações para o enfrentamento da violência na escola.

Quando não existe participação pode ocorrer um processo de fragmentação dos diferentes "olhares" sobre a escola, ou seja, a escola vista e vivenciada pelo pai, não necessariamente corresponde aquela analisada e vivenciada pelo professor, sendo que a "escola" do professor pode não corresponder a do diretor, que por sua vez, pouco tem a ver com aquela ditada pela política educacional elaborada a partir dos órgãos centrais do sistema educacional.

A participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas **decisões** sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes "olhares" da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional.

Nesse sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização, tempo para que idéias sejam debatidas e analisadas, bem como, e principalmente, o

esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática.

O planejamento participativo é o processo de organização do trabalho coletivo da unidade escolar. Segundo Ferreira (1979) podemos identificar três fases desse processo: a **preparação** do Plano Escolar, entendido como o registro sistematizado e justificado das decisões tomadas pelos agente educacionais que vivenciam o dia-a-dia da escola; o **acompanhamento** da execução das operações pensadas no Plano Escolar, de forma a fazer, caso seja necessário, as alterações nas operações de forma que essas alcancem os objetivos propostos; e a **revisão** de todo o caminhar, avaliando as operações que favoreceram o alcance dos objetivos e aquelas operações que pouca influência tiveram sobre o mesmo, iniciando-se assim um novo planejamento.

O planejamento caracteriza-se, desta forma como um processo ininterrupto de planejar, acompanhar, avaliar, replanejar...

Cabe lembrar que todo processo de planejamento participativo tem por função transformar uma dada realidade. Espera-se que, com a implementação do Plano Escolar, ocorram mudanças políticas, pedagógicas e administrativas na realidade escolar, pois, de outra forma, o planejamento e o Plano Escolar, não passam de mera formalidade legal do sistema educacional. Novas formas de produção do planejamento e do Plano Escolar, novos conteúdos, grandes e belos objetivos serão letra morta se surgirem de um processo que não contempla a participação efetiva dos agentes educacionais no processo de planejamento e na elaboração do Plano Escolar.

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

A seguir apresentaremos um método de elaboração de Plano Escolar, baseado no Método Altadir de Planificação Popular, que tem na participação e na resolução de problemas suas principais características.

## **A produção de um plano escolar participativo**

As orientações a seguir possuem a finalidade de viabilizar a produção de um Plano Escolar Participativo, por meio da resolução de problemas levantados e explicados por todos os segmentos que vivenciam o dia-a-dia da escola. Mais que a apresentação de um método de planejamento, este roteiro tem a intenção de refletir sobre uma das inúmeras formas de possibilitar a participação planejada de todos os segmentos na unidade escolar, sendo aceitável, desta forma, modificações em sua estrutura de modo a facilitar sua aplicabilidade. É de fundamental importância que o plano seja compreensível para toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e especialistas do ensino), portanto sua linguagem deve ser clara e objetiva.

Para melhor transparência e divulgação das ações a serem realizadas pelos agentes escolares, pensamos na produção de um Painel que descreva de forma clara todo o processo de planejamento em detalhes, ou seja, o PROBLEMA, seus INDICADORES, suas CAUSAS, as OPERAÇÕES, os RECURSOS necessários, o PRAZO DE EXECUÇÃO, os RESULTADOS esperados com cada operação, a AVALIAÇÃO da operação e, finalmente, a REVISÃO GERAL de todas as operações. Para facilitar a montagem desse painel, foram elaboradas fichas correspondentes a cada parte do plano, conforme explicaremos a seguir.

O primeiro passo para a elaboração de um planejamento participativo é fazer que os problemas a serem tratados pelo Plano partam do seio da comunidade escolar. Assim, é necessário que cada segmento da escola, representada por pais, professores, funcionários, alunos e especialistas, selecione um problema que, segundo sua opinião, está afetando a escola. (Exemplo: pais = falta de segurança, professores = falta de interdisciplinaridade, alunos = falta de quadra para a prática de esportes, funcionário = falta de respeito por parte dos professores, direção = indisciplina dos alunos, superlotação das classes, falta de professores, etc.).

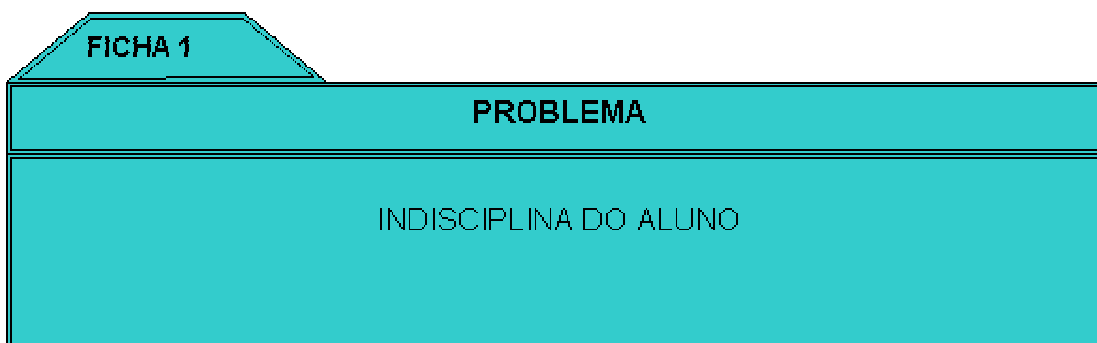
Após o levantamento dos problemas apontados por todos os segmentos, torna-se necessário hierarquizá-los, priorizando aqueles mais voltados por toda a comunidade escolar ou mesmo discutidos em reuniões do Conselho de Escola. Os problemas devem tratar de temas dentro dos limites da escola, pois existem alguns externos, os quais, apesar de afetarem diretamente a escola, são de difícil acesso para a comunidade escolar. O ideal é a seleção de problemas que envolvam toda a

escola. Vale lembrar que o problema selecionado seja expresso de forma clara e objetiva, facilitando o entendimento de toda a comunidade escolar, até mesmo daquelas pessoas que não participaram das discussões. Um plano escrito de forma clara torna-se um instrumento pedagógico para a comunidade escolar, pois explica à mesma os problemas presentes na instituição e as soluções propostas para a sua resolução, o que garante a colaboração de todos na execução do mesmo.

O exemplo a seguir foi pensado para uma escola que possui determinadas condições de espaço físico, de recursos humanos e financeiros. Servirá para apresentação de um método de elaboração de plano e não como sugestões para a resolução do problema apresentado, pois, conforme dissemos anteriormente, cada escola possui uma realidade que exige um tratamento diferenciado, ou seja, nós não podemos parar de pensar a escola porque ela não possui um microcomputador, talvez a discussão pelos agentes sociais sobre a falta de determinadas condições para a efetivação de um trabalho escolar de qualidade, pode ser um bom começo para a elaboração de ações que levem a solução do problema, produzindo, assim, um plano que possua vínculo com a realidade específica da escola.

Nesse sentido concordamos com Ferreira (1989), quando afirma que o método não passa de um instrumento de racionalização de nossas ações, o importante é o conhecimento que possuímos, ou mesmo adquirimos, sobre a realidade que vamos planejar.

**A) PROBLEMA** - Pense num problema que interfira negativamente na escola. É comum nessa parte da discussão uma certa dificuldade na definição do problema, pois, em certos casos, não é muito clara a distinção do problema e suas causas, ou mesmo conseqüências, o que exige um tempo maior de discussão.



**B) INDICADORES** - Quais os dados quantitativos ou qualitativos que demonstram a existência do problema na escola?

FICHA 2
INDICADORES
I 1 ) Alto índice de alunos suspensos no 2º semestre do ano passado I 2 ) Brigas constantes nos corredores I 3 )...

Os "indicadores" servirão para verificarmos a eficiência das operações, ou seja, se elas ajudaram a reduzir o índice de alunos suspensos na escola ou estes permaneceram sem alterações significativas, mesmo com a implementação das operações.

**C) CAUSAS** - Quais as causas do problema? Descreva, de forma clara e objetiva, as principais causas do problema selecionado, identificando-as com uma sigla para facilitar a sua identificação ex: C1; C2...:

FICHA 3
CAUSAS
C 1) Presença de turmas de alunos de bairros diferentes, gerando disputas pelo espaço escolar; C 2) Falta de professores gerando períodos livres aos alunos; C 3) Ausência de funcionários de apoio, dificultando a organização dos alunos nos períodos de recreio, entrada e saída de alunos; C 4) Baixa estima do aluno em relação à escola e seus colegas.

**D) OPERAÇÕES** – Para cada causa elabore uma ou mais operações que enfrente o problema apontado. Nestas operações devem ser indicados:

QUEM - professor João; funcionária Maria; uma comissão formada por um pai (Lourdes), um funcionário (Paulo) e uma aluna da 7º serie (Raquel) - se responsabilizará pela realização/ coordenação da operação;

O QUE será feito para eliminar a causa apontada anteriormente; esta é a ação propriamente dita;

RECURSOS - explicitar os recursos físicos, humanos e financeiros necessários para a concretização das operações;

PRAZO DE EXECUÇÃO - tempo necessário para a organização e execução da ação proposta;

Explicitar quais os RESULTADOS que esperam ser alcançados com a ação proposta;

Descreva o processo de AVALIAÇÃO de cada ação, ou seja, QUEM vai avaliar (o diretor, a comissão formada ..., etc.), COMO vai avaliar, quais instrumentos utilizados para a avaliação (questionários, relatórios, outros.) e QUANDO será realizada a avaliação (logo após a ação executada, após duas semanas da ação executada, etc.).

Seguindo estas orientações, podemos preencher as fichas de forma a possibilitar melhor visualização de cada passo do processo de planejamento.

A seguir mostraremos 3 modelos de fichas para Operação:

**Para uma causa, três operações:**



## FICHA 4 C1.1

### OPERAÇÃO 1

**(QUEM)** Uma comissão formada pela vice-diretora (Mabel), dois professores (José e Ruth) e um pai de aluno (Sr. Luiz), **(O QUE)** organizará a apresentação de um filme que trate do tema, Seguido de debate entre alunos e professores; (Grupos de 90 alunos por apresentação).

**RECURSOS:** **Físicos** = Refeitório, Telão, Equipamento de Som; **Humanos** = Professores das classes correspondentes, coordenadora pedagógica, três pais representantes da APM, um funcionário da limpeza; **Financeiros** = O aluguel do telão será pago com verbas da APM.

**PRAZO DE EXECUÇÃO** da Operação = no primeiro mês de aula.

**RESULTADOS ESPERADOS** = Conscientização dos alunos sobre os prejuízos decorrentes das brigas na escola.

**AVALIAÇÃO** = **(QUEM)** A vice-diretora, auxiliada pelos professores, aplicará **(COMO)** um questionário aos alunos para saber a sua opinião sobre a atividade, bem como as suas sugestões, **(QUANDO)** uma semana após a realização da mesma.

#### FICHA 4 C1.2

C 1: Rivalidade entre alunos de bairros diferentes

#### OPERAÇÃO 2

**(QUEM)** Uma comissão formada pela coordenadora pedagógica, dois professores (Raquel e Paulo), uma mãe de aluno (Sra. Ana) e três alunos do Grêmio Estudantil (Marcos, Luiz e Lourdes). **(O QUE)** organizarão um campeonato de futebol de salão e outro de vôlei, com a colaboração dos professores de Educação Física.

**RECURSOS: Físicos** = Quadra poliesportiva, sala de reuniões, computador (Elaboração das tabelas de jogos e divulgação dos resultados). **Humanos** = Professores de Educação Física, três pais de alunos, três representantes dos alunos, um funcionário, vice-diretora. **Financeiros** = Para compra das medalhas e troféus, serão captados recursos na iniciativa privada (comerciantes do bairro). Caso estes recursos não sejam suficientes, a APM se comprometerá com os gastos com o campeonato.

**PRAZO DE EXECUÇÃO** da ação = no segundo e terceiro mês de aula

**RESULTADOS ESPERADOS** = Aproximação dos alunos, bem como dinamização das relações entre eles por meio da prática de esportes.

**AVALIAÇÃO** = **(QUEM)** A comissão formada pela coordenadora pedagógica, dois professores, dois pais e dois alunos, farão **(COMO)** uma pesquisa, por meio de questionário padronizado endereçado aos vários segmentos da escola, para saber a opinião de todos sobre a influência dos eventos esportivos no comportamento do aluno na escola, **(QUANDO)** uma semana após o encerramento do mesmo.

#### FICHA 4 C1.3

#### C 1: Rivalidade entre alunos de bairros diferentes

#### OPERAÇÃO 3

(**QUEM**) A coordenadora pedagógica (**O QUE**) organizará uma palestra sobre agressividade, com um especialista convidado (psicólogo, antropólogo, sociólogo, entre outros profissionais) aberta a toda a comunidade escolar.

**RECURSOS:** **Físicos** = Refeitório (manhã, tarde, noite); aparelho de som, retroprojetor, mesa, cadeira / **Humanos** = O coordenador pedagógico e o palestrante/ **Financeiros** = A comissão tentará obter da diretoria de ensino verbas para o pagamento das despesas do evento (pagamento e transporte do palestrante). Caso falhe esta tentativa, a comissão tentará obter da prefeitura, Sociedade Amigos de Bairro, entre outras instituições sociais, as verbas necessárias para a realização do evento, e a APM deverá ser acionada, uma vez esgotadas as outras alternativas de pagamento.

**PRAZO DE EXECUÇÃO** da ação = no segundo mês de aula

**RESULTADOS ESPERADOS** = Ampliar a visão da comunidade sobre as conseqüências indesejáveis da agressividade para a escola e para o aluno.

**AVALIAÇÃO** = (**QUEM**) A comissão (**COMO**) elaborará um relatório sobre o evento, com o número de participantes e as principais questões levantadas (**QUANDO**) durante a palestra, bem como novas sugestões surgidas durante o evento, o que deverá ser apresentado no Conselho de Escola, no final do semestre.

**Para uma causa, uma operação:**

FICHA 5 C2.4

**C 2:** Falta de professores, gerando períodos livres aos alunos

**OPERAÇÃO 4**

O diretor, junto com o Conselho de Escola, enviará um pedido à D.E. no sentido de agilizar a substituição de professores na escola

**RECURSOS: Físicos/ Humanos/ Financeiros** = Serão providenciados pela direção da escola.

**PRAZO DE EXECUÇÃO** da ação = no primeiro mês de aula

**RESULTADOS ESPERADOS** = Diminuir o número de aulas vagas

**AVALIAÇÃO** = O diretor informará o Conselho de Escola sobre o andamento do pedido, nas reuniões ordinárias e extraordinárias, caso estas ocorram.

**Uma causa , uma operação:**

FICHA 6 C3.6

**C 3:** Ausência de funcionários de apoio

**OPERAÇÃO 6**

O diretor junto com o Conselho de Escola, enviará ofício à Prefeitura Municipal solicitando a contratação de funcionários.

**RECURSOS: Físicos/ Humanos / Financeiros** = Serão providenciados pela direção da escola.

**PRAZO DE EXECUÇÃO** da ação = no primeiro mês de aula

**RESULTADOS ESPERADOS** = controlar melhor a entrada e a saída de alunos

**AVALIAÇÃO:** O diretor informará o Conselho de Escola sobre o andamento do pedido nas reuniões ordinárias e extraordinárias, caso estas ocorram.

**Uma causa, duas operações:**

### FICHA 7 C4.7

**C 4** : Baixa estima do aluno

#### OPERAÇÃO 7

Uma comissão formada por dois professores (Sebastião e Aureolinda), dois pais (Sr. Dionei e Sra. Lúcia) e dois alunos (Natalia e Igor) organizará uma campanha de valorização do aluno na escola por meio da organização de um campeonato de xadrez, dama e pingue-pongue.

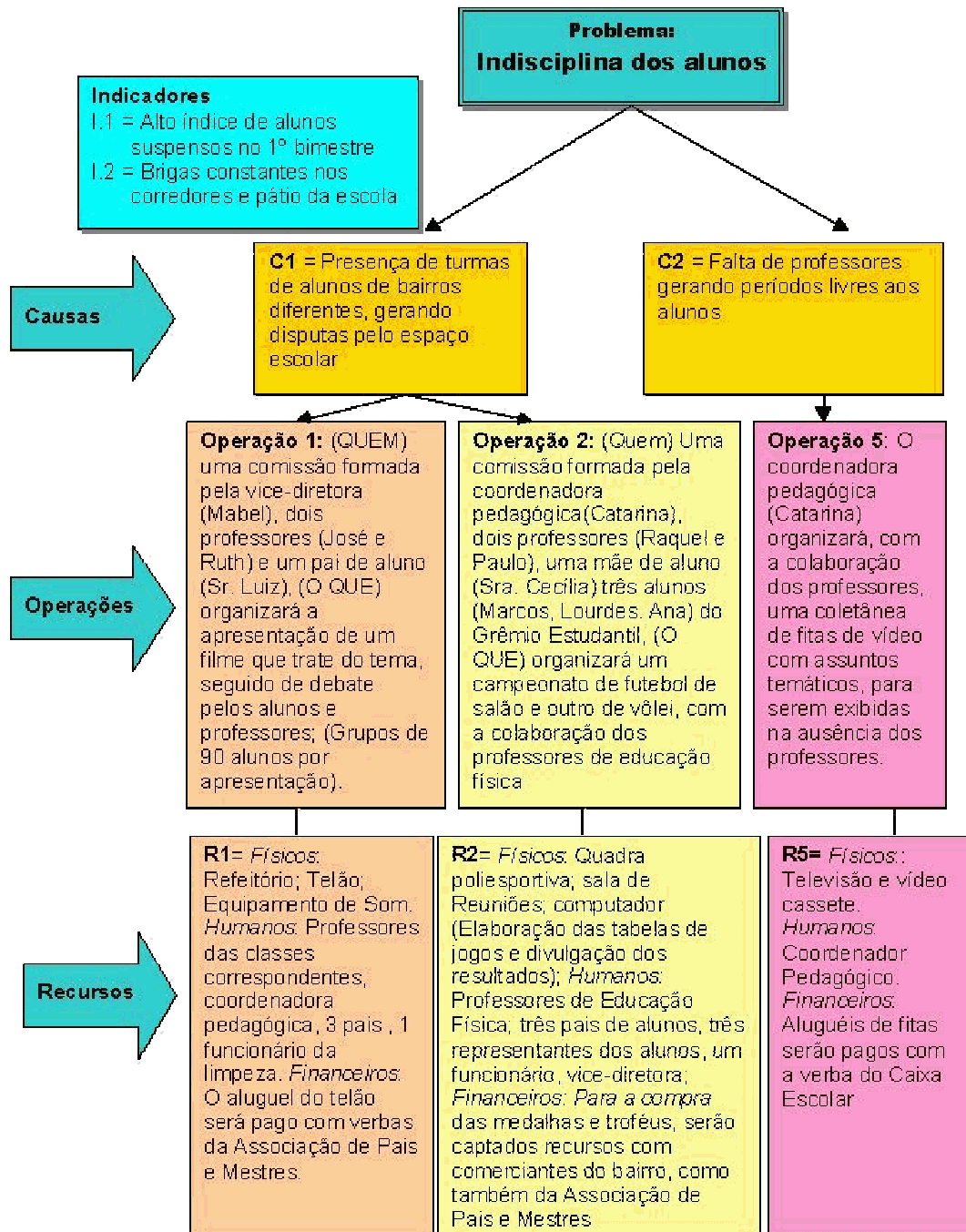
**RECURSOS: Físicos** = Sala de Competição; Tabuleiros; mesa de pingue-pongue; refeitório/ **Humanos** = A comissão fará o levantamento do número de juizes e fiscais de mesas, necessários para as competições/ **Financeiros** = A comissão organizadora do evento encaminhará às indústrias da região pedidos para o fornecimento das medalhas e troféus para a premiação dos participantes. A APM deverá ser acionada, uma vez esgotadas as outras alternativas de pagamento. ( o trabalho desta comissão deverá ser feito de forma integrada com o da comissão que organiza o campeonato de futebol de salão e vôlei).

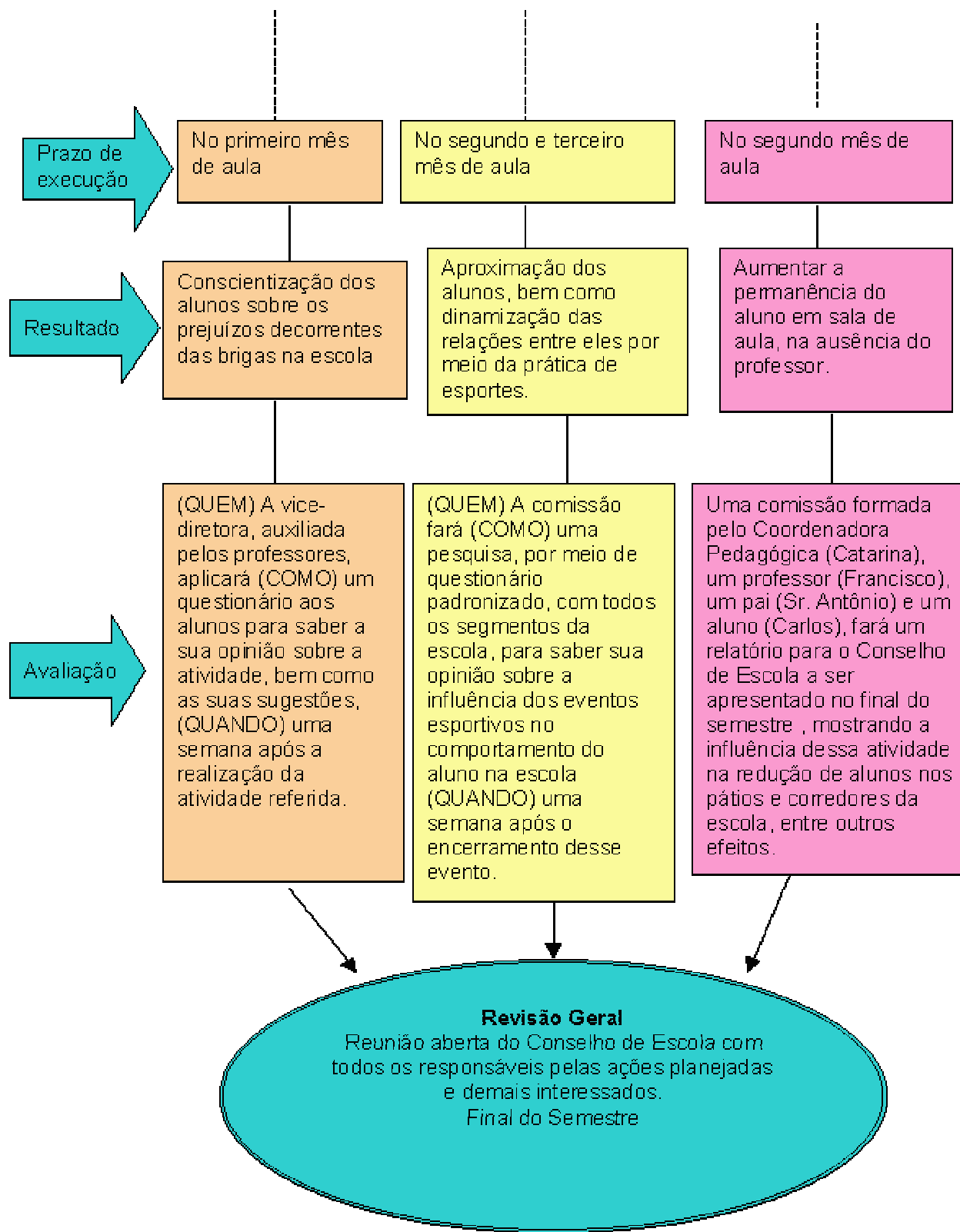
**PRAZO DE EXECUÇÃO** da ação = no segundo e terceiro meses de aula

**RESULTADOS ESPERADOS** = ampliar a integração entre os alunos

**E) REVISÃO GERAL** - É indispensável um período para que cada responsável faça um relato avaliando os resultados alcançados com as operações. É importante lembrar que existirão durante a execução destas operações, várias interações entre elas, sendo de grande importância uma análise conjunta de todas, a isso estamos chamando de revisão geral, a qual poderá ser feita por meio de uma reunião aberta do Conselho de Escola, no final do semestre. Desta revisão geral poderão sair os pontos norteadores do próximo plano escolar.

Para tornar o Plano Escolar mais acessível para todos, bem como facilitar a análise de sua coerência interna, ele deverá ser exposto à comunidade escolar por meio de painéis, conforme mostraremos a seguir. (Observação – selecionamos apenas duas causas e três operações para este exemplo):





**Nota:**

(1) Os exemplos utilizados nesse trabalho foram retirados do texto produzido pelo autor para o Jornal do Projeto Pedagógico da UDEMO – Sindicato dos Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo, janeiro de 2000.

## **Referências**

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

CÂNDIDO, A. Tendências no desenvolvimento da sociologia da educação. In: PEREIRA, L.; FORACCHI, M. (Org.) **Educação e Sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

CANIVES, P. **Educar o cidadão ?** Campinas/SP: Papyrus. 1991.

EZPELETA, J.; ROCKWELL, E. **Pesquisa participante**. Traduzido por Francisco Salatiel de Alencar Barbosa. São Paulo: Cortez, 1986.

FERREIRA, F. W. **Planejamento Sim e Não**: um modo de agir num mundo em permanente mudança. 11<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

FLORES, V. **Planificação Estratégica**. Carácas: Venezuela: CINTERPLAN, 1991.

MATUS, C. O plano como aposta. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.5, n<sup>o</sup>4, p.28-42, out/dez., 1991.

OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos Rio de Janeiro: Vozes, 1997,

TOMMASI, L. de; WARDE, M.J.; HADDAD, S. (Org.) **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1996.

VEIGA, I. P. A. (Org.)(1999) **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 8<sup>a</sup> edição.