

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO ESCOLAR

Rosemeire Barreto dos Santos Carvalho

rose@cultura.com.br

Resumo: o objetivo deste trabalho é apresentar considerações e reflexões sobre o avanço das políticas educacionais na descentralização, ampliando suas responsabilidades na busca da qualidade de ensino. Inicialmente, uma discussão sobre o processo de planejamento que abrace as diferenças presentes no dia-a-dia da unidade escolar através da participação ativa de pais, alunos, professores, coordenadores e funcionários nas decisões da escola. Em seguida, comentários sobre a situação das escolas e formas alternativas que contribuam no processo de construção de uma escola democrática e autônoma.

Palavras-chave: gestão, organização escolar, planejamento, participação.

O propósito deste texto é refletir sobre a política educacional na descentralização, tomando por base uma discussão sobre o processo de planejamento escolar. Busca, inicialmente, compreender o papel da escola, a organização, as condições em que ela vive e a necessidade da participação ativa de toda a comunidade escolar. Neste texto serão apresentadas reflexões sobre um processo de planejamento que incorpore a participação efetiva de pais, alunos, professores, funcionários e especialistas nas decisões sobre os rumos da escola. Entender o papel da escola e suas relações com a sociedade tornou-se essencial para garantir um planejamento verdadeiramente participativo. Cabe salientar que todo processo de planejamento participativo tem por excelência a transformação da realidade, construindo desta forma uma escola democrática e autônoma.

O PAPEL SOCIAL DA ESCOLA

A escola, representando um projeto social, é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão. Cabe a ela definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, de acordo com a sua visão de sociedade. Cabe-lhe também a incumbência de definir as mudanças que julga necessário fazer nessa sociedade. Neste sentido, Lobrot (1992, p.81) apresenta o seu ponto de vista a respeito do papel social da escola:

O seu papel é difundir a sabedoria e esta é necessária para o funcionamento da sociedade. Reduz a ignorância e, por isso, permite que os indivíduos tenham uma conduta esclarecida. Assegura o ajustamento profissional, pois qualquer profissão requer uma quantidade considerável de conhecimentos. Em suma, assegura um progresso simultaneamente individual e coletivo, que todos desejam e cuja promoção é missão dos responsáveis.

A escola é um espaço que se relaciona com a vida, que forma sujeitos. Como espaço de formação de sujeitos, a escola está encarregada de incentivar, colaborar e se transformar em um ambiente amplamente democrático. Quando a escola assume a responsabilidade de atuar na transformação e na busca do desenvolvimento social, seus agentes devem empenhar-se na elaboração de uma proposta para a realização desse objetivo. Essa proposta ganha força na construção de um planejamento escolar participativo.

IMAGENS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA

No campo educacional, o planejamento participativo desempenhará um papel estratégico na melhoria das organizações escolares para a construção de comunidades educativas. As escolas têm assumido um peso cada vez maior na concepção, planificação e realização de diversas atividades em distintos níveis do seu funcionamento. Para Costa (1998) o progressivo entendimento das escolas como organizações dotadas de significativas margens de autonomia, como os espaços onde educadores e educando devem assumir uma postura criativa e interventora traduzida na definição e implementação de atividades que lhes interessem e sejam localmente significativas. Um diagnóstico da realidade organizacional escolar pode compreender diversas caracterizações como anarquias organizadas, sistemas debilmente articulados, arenas políticas, sistemas caóticos, fachadas ritualizadas de mitos e cerimônias. “O que cada escola realmente é só pode ser verificado através de uma análise das situações concretas” (PIRES, 1991, p. 65). Analisar as organizações, as inovações, os discursos e as práticas, bem como identificar os modos de funcionamento e das imposições normativas no âmbito escolar, a existência de desarticulação, de conflitualidade, de situações anárquicas e artificiais, a instabilidade que desenvolvem no seio das organizações escolares devem ser motivos para se procurar novas formas de organização.

É preciso lembrar que os padrões de qualidade para a educação, sustentados pelo Banco Mundial e adotados pelo Ministério de Educação (MEC), são inspirados no conceito da qualidade total das empresas, concebidos pela

lógica do mercado, portanto, não podem ser automaticamente transferidos para as organizações educacionais. Essas organizações, todavia, são submetidas aos critérios das agências financeiras e compelidas a se adequar a eles (BRZEZINSKI, 2001, p.337).

Percorrer as diferentes partes da organização, saber como elas se articulam entre si, principalmente observar os diferentes cursos de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processo como estes influenciam o próprio funcionamento da organização e como as diferentes partes se articulam entre si mediante esses cursos. Costa (1998) considera importante, na área da organização, uma análise interpretativa crítica da realidade, pois somente desta forma será alcançada a autonomia e a transformação estrutural e organizacional da escola e da sociedade. O autor afirma que:

[...] trata-se da mudança de sentido operada na linha de investigação seguida pelos estudos em organização e administração escolar com a introdução de novas formas de abordar a realidade social presente na escola com base em pressupostos teóricos e metodológicos oriundos da tradição fenomenológica (COSTA, 1998, p.128).

Contudo, a reflexão sobre estes contextos organizacionais poderá desocultar a prática vigente na realidade no interior da escola. Supondo assim uma prática democrática e participativa nas organizações educacionais.

CONSTRUINDO UM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

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, 2002, p. 30 - 1). "Planejar, em sentido amplo, 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 de quem planeja e de com quem se planeja. (ibid., p.63). O Planejamento Escolar envolve 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, 1992, p.221-2).

Quando se fala em planejamento da educação, é importante ressaltar a definição de Gandin (1983, p.23): planejar é:

elaborar – decidir que tipo de sociedade e de homem se quer e que tipo de ação educacional é necessária para isso; verificar a que distância se está deste tipo de ação e até que ponto se está contribuindo para o resultado final que se pretende; propor uma série orgânica de ações para diminuir essa distância e para contribuir mais para o resultado final estabelecido; executar – agir em conformidade com o que foi proposto; e avaliar – revisar sempre cada um desses momentos e cada uma das ações, bem como cada um dos documentos deles derivados.

O processo de planejamento participativo da escola vem crescendo com muita força nos debates e muitos teóricos acreditam que para se democratizar a gestão da educação e por consequência a qualidade de ensino, o melhor caminho é a descentralização do sistema educacional. Para se criar, verdadeiramente, um planejamento participativo é necessário conhecer a escola e seus relacionamentos com o sistema educacional e a sociedade. A escola é influenciada pelos problemas internos e externos. Cada unidade enfrenta problemas diferentes de acordo com a região, etnia, tradições, religião, condições sócio-econômicas. Conhecer os problemas da escola torna-se essencial no processo de planejamento. Se compararmos duas escolas em que a violência está presente, cada uma pode ter o mesmo problema com causas diferentes. Enquanto uma a causa maior pode ser o preconceito racial, na outra a violência pode ser causada pela disputa de grupos rivais, venda de drogas. Esses problemas não estão sozinhos, geralmente são acompanhados de outros (espaço físico, lotação, localização, falta de funcionários ou professores, etc.). Cada escola, ao planejar sua trajetória, deve levar em conta essas variantes enfrentando assim o problema de violência na escola. Esse problema deve ser encarado por todos da comunidade escolar, criando vínculo entre as pessoas envolvidas e democratizando as decisões, caso contrário, o processo se tornará fragmentado. Segundo Ferreira (1979) o planejamento deve ser acompanhado, avaliado e replanejado. Pois desta forma, possibilitará modificações necessárias.

Uma série de estudos evidencia a importância da gestão como um dos fatores determinantes para o sucesso escolar. Temas como liderança do dirigente escolar, democratização da gestão, planejamento e aperfeiçoamento contínuo da equipes envolvidas, revelam a necessidade de colocar a escola como foco central das

políticas educacionais. O maior desafio consiste em reordenar a gestão (estratégica, baseada no diagnóstico situacional, na definição de metas, objetivos e formas de avaliar, modernizar procedimentos administrativos) e proporcionar condições para autogestão e acompanhar de forma sistemática. A participação na gestão da escola pode dar-se numa gama variada de possibilidade. O processo participativo de gestão da escola constitui uma forma concreta de contribuir para o desenvolvimento da democracia na escola e na sociedade. Essa participação será facilitada pela conquista de crescente autonomia pela escola nos domínios da gestão financeira, pedagógica, administrativa e cultural.

Para Dalmás (1994), ela precisa ser trabalhada e vivenciada com todos os segmentos da escola e comunidade. É de grande importância a escola discutir sobre metodologias que propiciem a formação de pessoas atuantes, participativas e responsáveis na construção de novos caminhos para a transformação da realidade. Mas não serão apenas as novas regras nas estruturas organizacionais que irão garantir as mudanças pretendidas, mas as transformações desejadas por todos os segmentos escolares criadas pelo consenso, negociada entre diversos e diferentes posicionamentos que geram força para implantações desse processo participativo. O agir participativo está focado no diálogo, na explicitação constante dos interesses e no entendimento mútuo dos envolvidos. A escola precisa gerenciar o dilema: de um lado organizar de forma racional e por outro lado a organização contará com participação de todos. E sempre que houver necessidade de mudanças, deverão ser assumidas coletivamente. Ou seja, “vivenciar a participação envolve riscos e conflitos, num verdadeiro desafio aos que lutam por um constante envolvimento dos membros da comunidade educativa no processo participativo” (*ibid.*, p.22).

Algumas medidas contribuem na instalação de uma estrutura política-administrativa adequada à participação nas tomadas de decisão de todos os setores: escolha dos dirigentes escolares; conselhos de escola (pais, alunos, professores, funcionários) e com efetiva função política de direção da escola; grêmio estudantil; associação de pais, mestres e funcionários; debates (discussão dos múltiplos interesses e com assuntos que dizem respeito à escola). Outra medida importante é instalação de um processo de avaliação constante da escola “... para que se possam corrigir rumos, providenciar recursos, adequar procedimentos, redimensionar metas, superar fracassos” (PARO, 2003, p.80).

Padilha (2002) afirma que uma das estratégias para desenvolver a capacidade de planejamento participativo é o projeto político pedagógico. “Pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto político pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente” (*ibid.*, p.73). A gestão da escola deve estar fundamentada no projeto político pedagógico, envolvendo efetivamente todos os setores da escola, visando à cooperação e participação consciente e ativa resultando assim em uma escola participativa. O projeto político pedagógico é um instrumento teórico metodológico, definidor das relações da escola com a comunidade. Gandin (1994) ressalta que a participação significa não apenas contribuir com uma proposta preparada por algumas pessoas, mas representa a construção conjunta. Significa, também, a participação no poder que é o domínio de recursos para realizar sua própria vida, não apenas individualmente, mas grupalmente. “O planejamento participativo é o modelo e a metodologia para que isto aconteça” (*ibid.*, p. 29).

Dalmás (1994) resume dizendo que três momentos fazem parte do processo de planejamento participativo: elaboração, execução e avaliação. Ao mesmo tempo em que se elabora e se executa, se avalia. E acrescenta que metodologicamente são quatro passos vivenciados:

- Fixação de diretrizes gerais; trata-se do referencial teórico;
- Diagnóstico, ou seja, identificação da realidade e das condições existentes. “O diagnóstico é um juízo sobre uma realidade ou uma prática” (GANDIN, 1994, p.45). Pelo diagnóstico percebe-se a real situação em que a comunidade educativa se encontra na sua aproximação ao ideal estabelecido.
- Programação, isto é, o esforço para diminuir a distância entre o que se é e o que realmente se quer. Após identificar as principais necessidades, define-se a programação para resolver os problemas, atender necessidades e reforçar avanços, a fim de transformar a situação existente.
- Avaliação é um processo constante que confronta o resultado que se vai conseguindo. Através dele pode-se fazer sucessivas revisões e reformulações, tornando desta forma o plano dinâmico.

O planejamento é um processo ininterrupto, com começo, meio e fim. Assim cada fase é definida por Ferreira (1982, p.59) como:

[...] a fase da preparação do plano é a fase em que se estuda, pesquisa e analisa tudo que se tem que levar em conta para poder tomar as ditas decisões. Na segunda fase o que se faz é verificar, com ações em curso, se cada uma dessas decisões foram acertadas ou erradas, e o que é preciso mudar. E, na terceira fase, se analisa cada decisão tomada ou corrigida para ver se no final das contas era o que tinha que ser decidido mesmo, e porque deu certo ou não deu certo.

O mesmo autor afirma que acompanhar não é assistir, mas interferir, modificar até atingir os objetivos propostos. As fases precisam ser vistas como elementos interatuantes de um único processo, que ainda faz parte de outro contexto.

DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES

Segundo Paro (2003) é preciso buscar a reorganização da autoridade no interior da escola, conferindo-lhe poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais. O diretor escolar é um agente de transformação e deve assumir o papel de motivador, incentivador e catalisador de ações que liguem a sua escola às outras escolas e a comunidade. O diretor e seu vice "... devem ser capazes de 'seduzir' os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola" (PADILHA, 2002, p.75).

É necessário que o diretor tenha uma visão ampla e mantenha uma atitude revolucionária. Terá que incentivar os processos participativos, acompanhar, participar, contribuir e promover espaços para que outros segmentos da escola possam participar na elaboração, execução e avaliação das decisões. Que cada segmento possa se expressar de forma livre e crítica a todas as propostas que guiarem os rumos que a comunidade quer adotar. Mas que ele compreenda a dimensão política de sua gestão e que tenha plena consciência que esse processo não será fácil.

O diretor escolar deve dividir responsabilidade e buscar a participação de todos os setores havendo desta forma melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recursos. Portanto, a escola organizada democraticamente, desempenhará um papel transformador e atenderá aos interesses da comunidade escolar. Uma gestão democrática não é centrada apenas na figura do diretor, mas também nas figuras dos professores, dos funcionários, pais e alunos. O corpo docente deve organizar atividades escolares de forma a compartilhar as responsabilidades. A participação de representantes do

corpo docente da escola constitui um instrumento de fortalecimento do poder docente. Os professores exercem um papel fundamental no processo educacional e atuam como agentes de transformação do contexto onde se inserem, assim define Brzezinski (2004):

[...] o professor é o profissional dotado das capacidades, entre tantas outras, de produzir conhecimento sobre seu trabalho, de tomar decisões em favor da qualidade cognitiva das aprendizagens escolares e, fundamentalmente, de atuar no processo constitutivo da cidadania do ‘aprendente’, seja ele criança, jovem ou adulto.

Dessa forma o corpo docente estará mais compromissado com a tarefa educativa e participante na solução de seus problemas. “Tendo os docentes participandoativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente” (PADILHA, 2002, p.75-6).

A presença dos pais na escola é também um importante instrumento de melhoria na qualidade de ensino-aprendizagem, visto que os pais são os mais interessados em buscar a melhor educação para seus filhos. Desta forma os obriga a assumir responsabilidade no confronto dos problemas e a participar das mudanças necessárias. Da mesma forma a participação dos estudantes se faz necessária na instituição escolar. Tanto os pais como os alunos devem ser ouvidos e participar do processo decisório da escola. “Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com o que estarão até mesmo consolidando a prática participativa” (ibid., p.74).

O coordenador pedagógico articula a equipe pedagógica em torno do melhor cumprimento do que foi estabelecido no projeto político pedagógico. “Ele exerce uma responsabilidade da maior relevância durante todo o processo, desde a fase de organização das reuniões de planejamento das atividades pedagógicas da unidade escolar até a da execução, desenvolvimento e avaliação do projeto da escola” (ibid., p.75). Ele precisa ser ativo e presente em todos os momentos porque é ele que vai promover a unidade da equipe na procura do sucesso didático pedagógico da escola, sendo o mediador entre as áreas do conhecimento e os diferentes profissionais. Cabe ao coordenador pedagógico, na elaboração dos projetos, coordenar e buscar nas demais instituições (órgão privados, públicos ou empresas) a realização e parcerias. Outros seguimentos que podem contribuir na prática do

planejamento escolar são as associações de bairro, entidades comunitárias, o assistente técnico-pedagógico e o supervisor de ensino. Cabendo a ele promover condições institucionais da realização do projeto escolar e participar ativamente do processo de construção e desenvolvimento deste.

RESISTÊNCIA AO PLANEJAMENTO

Embora o planejamento seja necessário, muitas pessoas resistem a envolver-se tendo em vista que ele requer dedicação, tempo e energia dentre outros fatores dessa resistência. Segundo Lück (1986), essas dificuldades e limitações são de diversas origens, como por exemplo, falta de compreensão dos benefícios do planejamento, pressões do ambiente de trabalho, disponibilidade de tempo, falta de habilidade para planejar, etc. Alguns aspectos serão analisados.

- Falta de tempo para planejar, ou seja, há tanto que fazer em tão pouco tempo. Porém se o tempo é pequeno, mais se deve cuidar para bem utilizá-lo, sendo possível através do planejamento. Deve-se ter bom senso no controle do tempo.
- Preocupações com soluções imediatas, com resoluções rápidas de problemas e a prestação de serviços. É preciso observar que preocupações por soluções imediatas atuam-se sob o controle dos problemas, mas não os controla.
- Expectativas do ambiente de trabalho; com as pressões do ambiente de trabalho surge uma atitude negativa em relação ao planejamento, não conseguindo executar o que fora planejado. Mas senão for implementado o que foi planejado, nada ocorrerá para melhorar.
- Hesitação em assumir responsabilidade, visto que ter responsabilidade significa que vai se fazer o que foi planejado, se torna um compromisso de trabalho.
- Falta de habilidade para planejar, ou seja, o planejamento “envolve habilidade de identificar necessidades, estabelecer prioridades, analisar alternativas de ação, definir objetivos, estabelecer estratégias, atividades e cronograma de ação ajustadas e definir programa de avaliação preciso e ajustado” (*ibid.*, p.24).

Mas é necessário analisar os motivos e as atitudes no envolvimento do planejamento para que possa racionalizar e eliminar resistências. Contudo é importante ressaltar que a falta do planejamento poderá acarretar problemas como má distribuição do tempo, desentendimento, confusão, ineficiência e vários outros problemas que atrapalham o crescimento da unidade escolar. Parte dessa

resistência ao planejamento se dá pelo fato deles “não terem servido para nada e porque, como atividade lúdica, eles são quase sem graça” (Gandin, 1983, p.13). O mesmo autor ainda completa que se deve descobrir por que não são realizados os planos, pois desta forma possibilitam-se condições de participar de um processo de planejamento.

MOTIVAÇÃO PARA PLANEJAR PARTICIPATIVAMENTE

Gandin (1994) diz que é importante que o processo todo seja um instrumento de valorização das pessoas, de riqueza, de alegria e de realização. Ele destaca que a elaboração do plano deve ser sentida com clareza, dinamismo e é utilíssimo para ajudar as pessoas a crescerem mais globalmente. Para Dalmás (1994) ao assumir um processo participativo, há necessidade de que os envolvidos estejam motivados para a participação. É de fundamental importância despertar a consciência de que são sujeitos e por isso precisam se comprometer e assumir responsabilidade neste processo. Apesar de ser um elemento essencial no processo, “motivar não é fácil. É preciso estar motivado. Os participantes percebem a motivação e deixam-se cativar” (*ibid.*, p.43).

Ao assumirem integralmente o processo participativo, os professores e demais participantes da comunidade escolar estarão estimulados a decidir, a fim de promoverem a eficiência e a eficácia de uma educação de qualidade. Vale lembrar que, apesar da direção e dos serviços especializados de uma escola, o corpo docente tem a possibilidade de transformar ou manter a dinâmica de uma instituição. Essa força transformadora, na medida em que forem afirmando e crescendo, abre-se para a presença dos demais segmentos da comunidade a participarem do processo. Para Gandin (1994) todos os membros da instituição escolar são chamados a construir, a elaborar, executar e avaliar a ação participativa na escola. Segundo ele é de grande importância a participação do coordenador (ou equipe) que tenha conhecimento e motivação para coordenar o processo de planejamento participativo e ainda completa “o caminho estreito é a coordenação bem direcionada que reúne, incentiva, organiza propostas claras e questiona o pensamento do grupo” (Gandin, 1983, p.63). Neste processo de construção, ter alguém que coordene com espírito questionador e incentivador com decisão firme possibilita o processo participativo transformador. Mas Dalmás (1994) chama a atenção para o fato de ser

ilusório a participação total. É necessário que haja um grupo razoável disposto a assumir a nova proposta e que sirva de convite para os outros se integrarem na jornada vivenciada. Aos poucos, os envolvidos vão percebendo que fazem parte do processo os conflitos, choques, questionamentos, exigências, incertezas, dúvidas e inseguranças, mas o risco faz parte do desafio. Não restam dúvidas que quanto maior for o envolvimento dos participantes, maior será o compromisso com o planejamento. Gandin (1983, p.107) completa afirmando que “um processo de planejamento exige, quando se pretende o bem de todos, que a participação aconteça em cada momento e em cada ação”. Esse envolvimento funcionará com motivação para que o grupo possa crescer globalmente, criando assim um clima favorável para o desenrolar do processo de planejamento participativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de inúmeros problemas educacionais e o real papel da escola, faz-se necessário uma ampla reflexão e um grande esforço coletivo para derrubar as barreiras que impedem a construção de uma escola democrática e autônoma, de uma escola que sirva de instrumento para a transformação social. Não basta somente querer, é preciso criar ambiente e condições que disponibilizem os recursos necessários à realização do processo participativo de cada escola.

A melhoria da qualidade de ensino das escolas é algo que se discute e se rediscute há muito tempo. O princípio básico para essa melhoria deve passar necessariamente por uma redefinição de sua própria organização, a partir da construção coletiva de um planejamento participativo. Mas é essa prática de organização que a escola tem dificuldade em realizar, até por que não faz parte de sua cultura desenvolver projetos a partir de sua própria iniciativa. As escolas durante muito tempo apenas serviram de “laboratórios” para programas impostos pela implantação das políticas educacionais do país e dos estados. É preciso que a forma de gestão escolar seja democrática e que sejam rompidas velhas e cristalizadas formas de gerenciamento escolar. Essa mudança deve considerar novos modos de pensar e agir. Deve-se romper com a visão estreita e de controle. Deve-se pensar em uma escola que construa seu próprio planejamento, que supere o espontaneísmo, mas também a inflexibilidade. A organização do trabalho escolar

precisa ser revista. É necessário caminhar para uma escola com uma gestão realmente democrática, onde a estrutura rígida e linear da organização possa ser redimensionada.

Embora haja resistência por parte de algumas pessoas, a falta do planejamento poderá acarretar grandes transtornos que atrapalham o desenvolvimento da unidade escolar. É preciso motivar os envolvidos para que participem do processo. Como diz Dalmás (1994), motivar não é fácil, mas quando os participantes percebem a motivação se deixam cativar.

A família deve participar da vida escolar, contribuir com suas opiniões, revelando seus desejos e aspirações criando assim uma escola que se relaciona com a vida.

A escola é incumbida de incentivar a participação dos alunos, que possam qualificar-se sujeitos responsáveis pelas ações. Cabe a todos pensar de formas a superar os obstáculos encontrados no cotidiano escolar e a cada um contribuir para a aplicação de novas formas de agir dentro desse espaço.

Ao coordenador (ou equipe) da vida escolar cabe a responsabilidade criar as possibilidades de participação da comunidade em seu cotidiano, facilitando e aprimorando a participação (relação) com os segmentos envolvidos nas aspirações da escola. A existência desses representantes e as atividades de qualidades são essenciais na construção de uma escola democrática e autônoma.

Sem dúvida, o desafio maior é construir novas relações no interior da escola, onde pais, alunos, professores, coordenadores, funcionários não sejam apenas executores de parcelas nas ações educativas, mas sujeitos coletivos capazes de apropriarem-se da construção do planejamento integral da escola. Assim, é preciso saber qual a direção a ser seguida, perceber qual a prática pedagógica acontece na escola e identificar a melhor alternativa que viabilize o sucesso do trabalho escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COSTA, Jorge Adelino. *Imagens organizacionais da escola*. Edições Asa:Lisboa, 1998.
- BRZEZINSKI, Íria. Ressignificando a formação de administradores da educação: avaliação de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*. *Revista Educativa*. Goiânia. v. 4, n.2, p.337, jul./dez.2001.

- _____. *Políticas educacionais de formação de professores e os debates sobre a reforma universitária: as arenas de poder.* Goiânia, 2004. Impresso por meios eletrônicos
- DALMÁS, A. *Planejamento participativo na escola.* Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERREIRA, F. W. *Planejamento sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- GANDIM, D. *A prática do planejamento participativo.* Petrópolis: Vozes, 1994.
- _____. *Planejamento como prática educativa.* São Paulo: Loyola, 1983.
- LIBANEO, J.C. *Organização e gestão escolar: teoria e prática.* Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LOBROT, M. *Para que serve a escola.* Lisboa: Terramar, 1992.
- LÜCK, H. *Planejamento em orientação educacional.* Petrópolis: Vozes, 1986.
- PADILHA, R. P. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.* São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.
- PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública.* São Paulo: Ática, 2003.
- PIRES, Eurico Lemos, FERNANDES, A. Souza e FORMOSINHO, João. *A construção social da educação escolar.* Rio Tinto: Edições Asa, 1998.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO ESCOLAR

Autoria: Rosemeire Barreto dos Santos Carvalho

Trabalho apresentado à disciplina de Gestão Educacional, do curso Mestrado em Educação da Universidade Católica de Goiás sob a orientação das professoras Dra. Íria Brzezinski e Dra. Lenita Schultz, como requisito parcial da avaliação do semestre.

**GOIÂNIA
2005**