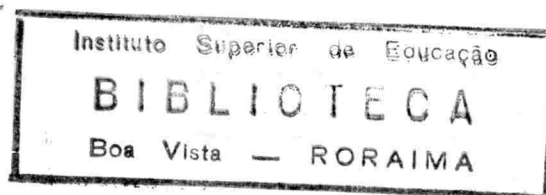


UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

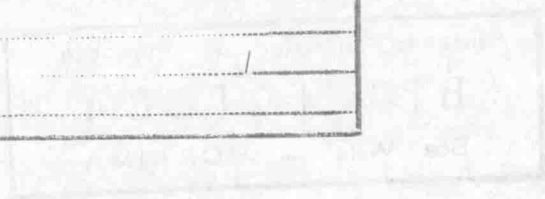
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA



**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO:
A Experiência na Escola Estadual Prof. Antônio Ferreira de Souza.**

**Boa Vista-Roraima
Setembro/2000**

Instituto Superior de Educação	
BIBLIOTECA	
Bca	FMA
Procedência	
Data da Em.	/ /
Tombo No	



Anatécia Mota de Paula

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO:
A Experiência na Escola Estadual Prof. Antônio Ferreira de Souza.**

Prof. Dr. Orientador: Carlos Guillermo Rojas Niño

Monografia apresentada ao curso de pós-graduação da Universidade Federal do Amazonas, como versão parcial para apreciação do Prof. Dr. Carlos Guillermo Rojas Niño e requisito obrigatório para aquisição do grau de especialização em psicopedagogia.

Boa Vista-Roraima
Setembro/2000

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Mota e Fátima, meus filhos Anderson, Pauliana e Allyson, pelos desafios que enfrentamos juntos. E a todos aqueles que, apesar de não estarem acima citados, contribuíram para a realização desta monografia.

AGRADECIMENTOS

À Deus que nos guiou nessa jornada.

Às sugestões feitas pelo Prof. Dr. Carlos Guilherme Rojas Niño.

Aos mestres que nos abriram novos horizontes no conhecimento.

Aos meus filhos por entenderem que era necessário ausentar-se de algumas horas de convívio.

Às pessoas amigas que foram solidárias à minha pesquisa.

Aos colegas de curso com os quais muito aprendi.

“O Planejamento Participativo é processo, portanto será elaborado por etapas. Não é possível iniciá-lo e finalizá-lo num momento. Por ser processo precisa ser vivido, absorvido, amadurecido, enfim, construído”.

Marisa Schneckeberg

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS.....	III
EPÍGRAFE.....	IV
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO 1.....	14
1.1. O Sistema Educacional e suas Características.....	14
CAPÍTULO 2.....	24
2.1. Os Conceitos de Planejamento Participativo.....	24
CAPÍTULO 3.....	32
3.1. As Características do Planejamento Participativo.....	32
CAPÍTULO 4.....	50
4.1. O Planejamento Participativo: Parte Empírica	50
CAPÍTULO 5.....	71
5.1. Conclusão.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Matrícula Inicial por Nível e Modalidade de Ensino Estado de Roraima em 1999	51
TABELA 2: Docentes que Atuam na Rede de Educação do Estado de Roraima, conforme Tipo de Contrato em 1999	54
TABELA 3: Escolaridade dos Docentes da Rede Estadual de Educação de Roraima em 1999	55
TABELA 4: Matrícula Inicial da Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza	56
TABELA 5: Caracterização Física da Escola Antonio Ferreira de Souza em 1999	58

LISTA DE ABREVIATURAS

BIRD- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

CEFAM- Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério

COEP- Coordenadoria Estadual do Programa

ELAP- Equipe Latino–Americana de Planejamento

ENEM- Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDESCOLA- Fundo de Desenvolvimento da Escola

FUNDEF- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB- Lei de Diretrizes e Bases

MEC- Ministério da Educação e Cultura

NIE- Núcleo de Informações Estatísticas

PAPE- Plano de Adequação de Prédios Escolares

PCN's- Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE- Plano de Desenvolvimento da Escola

PDDE- Plano Dinheiro Direto na Escola

PFCFE- Programa de Formação Continuada dos Profissionais de Educação

PME- Plano de Melhoria da Escola

PRASEM- Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação

PROFORMAÇÃO- Programa de Formação de Professores em Exercício

RJU- Regime Jurídico Único

SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Brasileira

SECD- Secretaria de Educação, Cultura e Desporto

SIIG- Sistema Integrado de Informações Gerenciais

UA- Universidade do Amazonas

UM- Universidade de Matanzas

UFRR- Universidade Federal de Roraima

INTRODUÇÃO

O contexto histórico no qual estamos inseridos pressupõe a definição e a construção de uma nova postura como educadores e agentes transformadores da realidade social, política e cultural que nos rodeia. As novas tecnologias desenvolvidas nas últimas décadas exigem novas práticas, domínios de outras linguagens até então inexistentes, como a computacional, que em apenas alguns anos mudou as formas de relações humanas, sociais, psíquicas etc., influenciando os comportamentos diversos.

O mundo moderno exige muito mais dos indivíduos. O homem, ser multidimensional, que atua em diversas esferas, necessita agora, muito mais do que antes, de versatilidade para atuar em diversos campos. Tanto que, na atualidade, as pessoas passam por diversas atividades durante a vida. A perspectiva de passar a vida toda em um trabalho começa a perder espaço, e o indivíduo que terá melhor inserção social, será aquele que mais habilidades conseguir desenvolver.

A escola tem um papel fundamental nesse processo, que pode ser definido a partir da intervenção que ela pode fazer a fim de transformar esse espaço no lugar de produção de conhecimento e de produção das próprias pessoas. Daí a necessidade de planejamento nas instituições educacionais.

Este trabalho tem como objetivo analisar a experiência dos professores da Escola Estadual Prof. Antônio Ferreira de Souza, localizada em Boa Vista, Estado de Roraima, com o processo de planejamento participativo, lançando ênfase para os diversos aspectos que interferem na organização do mesmo, sejam estes negativos ou positivos. Ao analisar o discurso dos professores este trabalho buscamos oferecer elementos que possibilitarão uma melhor visão das possíveis contribuições do planejamento participativo para o fortalecimento da gestão compartilhada, melhoria da qualidade de ensino e, principalmente, da integração escola, família e comunidade. Neste sentido, diversos aspectos do planejamento participativo virão à tona com os discursos de atores que trabalham diretamente com os problemas de organização escolar.

O planejamento participativo apresenta-se como uma ferramenta extremamente útil do processo organizativo das unidades escolares, sendo que sua força reside na capacidade de inter-relacionar os vários segmentos da escola, articulando-os das mais variadas formas.

Um dos aspectos que orientaram este estudo foi a necessidade de compreender os motivos do pouco envolvimento dos professores no processo de planejamento participativo, visto serem eles os mediadores do processo ensino – aprendizagem e os agentes mais próximos dos alunos, pais e comunidade, que têm maiores possibilidades de identificar os fatores sociais, políticos, econômicos e culturais que permeiam o trabalho dos docentes, e que muitas vezes interferem no desenvolvimento de práticas educativas essenciais para a formação integral do indivíduo.

Conforme Dalmás [1998:76], *“os envolvidos em educação sabem da importância do corpo docente de uma escola (...); o êxito ou a derrocada do processo de planejamento participativo em uma escola depende, substancialmente, do corpo docente. Se assumir, terá possibilidade de ser vivenciado plenamente. Se recusar sua participação eficaz, não vingará.”* Neste sentido, a figura do professor é de indiscutível importância no processo de planejamento da escola, pois é ele um dos principais agentes na questão da educação.

Assim, o foco analítico é lançado sobre a experiência de planejamento participativo como vivenciada pelos professores da Escola Prof. Antonio Ferreira de Souza. O que buscamos fazer neste trabalho foi entender como os professores desse estabelecimento planejam, de forma participativa, suas atividades docentes, atentando primordialmente para os pontos positivos e negativos que interferem nesse processo, e como estes podem contribuir ou inviabilizar a realização de ações primordiais para o desenvolvimento da escola.

A fim de melhor tratar o problema proposto estudado, analisamos as reflexões dos professores, cuja base é dada pelos aspectos negativos e positivos que interferem no processo de planejamento participativo, especificamente, da unidade escolar acima citada, a partir dos discursos dos professores, dos quais podem surgir novos elementos para o entendimento de tal atividade. O quadro de pontos positivos e negativos dará a possibilidade de inter-relacionar as diversas dimensões do planejamento participativo, identificando seus pontos fortes e fracos.

Trata-se, portanto, de privilegiar o método de estudo de caso, visto esta pesquisa se preocupar com uma unidade escolar específica a partir de uma determinada atividade executada por uma parte dos profissionais que a compõe. Aliada à linha metodológica de estudo de caso será lançado mão dos aspectos que possam melhor explicitar a forma como o planejamento participativo é organizado, sendo muito mais o início de estudo desse tema no Estado de Roraima.

Acreditamos que as reflexões dos professores constituem um diagnóstico das experiências cotidianas da escola, bem como de aspectos estruturais que não se deixam perceber pelo simples olhar no funcionamento diário da escola. O funcionamento cotidiano da escola esconde relações conflitantes que não vem à tona senão pelo exercício da pesquisa, de um enquadramento mais minucioso, mais relacional, que realmente explicita fatos que até então passaram inadvertido. Trata-se também de uma análise crítica sobre a problemática do planejamento participativo para os docentes e demais representantes da comunidade escolar.

A partir das considerações anteriores é essencial refletir acerca das contradições que permeiam a prática do planejamento participativo e o envolvimento do professor nesse processo, no intuito de repensar as relações entre os diversos segmentos da escola e identificar os fatores que interferem nesse tipo de atividade da unidade escolar.

A importância desta pesquisa pode ser atribuída ao fato de seus resultados em parte, visto a especificidade de cada escola poderem servir como uma espécie de instrumento para avaliação do desenvolvimento do planejamento participativo na unidade escolar. Para

esse caso específico, esta pesquisa pode fornecer uma série de dados referenciais, relatados por agentes que atuam diretamente no processo de planejamento da escola. Aspectos de ordem pessoais também estão em jogo, sendo este trabalho de certa valia, pelo fato de suas autoras estarem envolvidas diretamente no processo de educação.

O trabalho de campo foi feito a partir da aplicação de entrevistas de caráter semi-estruturado com 16 dos 23 professores da Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza, um percentual de 61,5 % do quadro docente. Essas entrevistas foram divididas em duas partes. A primeira diz respeito a questões relacionadas a aspectos pessoais, sendo que segunda parte da entrevista está relacionada mais especificamente à dimensão do planejamento participativo.

Em termos de exposição, a pesquisa está organizada da seguinte forma: o Capítulo 1 trata de descrever o sistema educacional, abordando aspectos relativos à suas formas de estruturação, isto é, como ele está organizado. O Capítulo 2 trabalha com as relações conceituais entre dois conceitos centrais neste trabalho: planejamento e participação. O Capítulo 3 busca especificamente discutir pontos importantes do conceito de planejamento participativo: suas características e possibilidades de aplicação. O Capítulo 4 analisa os dados coletados em campo, ou seja, a concepção que os professores têm sobre o planejamento participativo. Por fim, a conclusão, além de Referências Bibliográficas.

CAPÍTULO 1

1.1 O SISTEMA EDUCACIONAL E SUAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS.

Os estudos sobre o sistema educacional podem nos levar, inicialmente, a questões polêmicas e ao conjunto de opiniões extremamente variadas, e até contrapostas a propósito daquilo que colocam alguns autores. Silva [1999:1] relata que os objetivos educacionais do nosso sistema estão voltados para o desenvolvimento capitalista e humanístico. Para ele, o discurso oficial e ideológico do Estado justifica a dominação como forma de equalização social, visto que este estará sempre ligado ao avanço das estratégias de reprodução do capitalismo, na atualidade, com o objetivo de atender à sofisticação tecnológica da indústria moderna e os interesses dos grupos nacionais e internacionais, como o G-7.

Segundo Silva [Idem], o forte domínio internacional das potências mundiais dita as regras das políticas educacionais no Brasil, influenciando desde a formulação da Lei de Diretrizes e Bases-LDB à elaboração de planos e projetos educativos.

Para Nosella [apud Silva 1999:2], as arcaicas relações sociais existentes no país impedem a viabilização de uma política educacional eficaz, uma vez que estamos diante de

uma forte ruptura histórica, observada na profunda diferença entre ricos e pobres, possibilitando, assim, o distanciamento entre a escola e a sociedade. Neste sentido, a escola depende das condições sociais e históricas nas quais ela é produzida, e, principalmente, da forma como ela planeja suas atividades.

A partir do que foi dito, é intencional a forma como se desenvolve o ensino no Brasil, onde, segundo Silva [Idem:1], *"os avanços e recuos ocorrem de acordo com os interesses da classe dominante"*. Essa perspectiva leva a uma concepção da escola como uma *"mini-máquina administrativa e acadêmica, cumpridora das regras da máquina estatal"*, o que certamente leva muitos educadores a não acreditar no poder de transformações das escolas brasileiras.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Rodrigues [1993] comenta que, na atualidade, *"a escola, reproduzindo as estruturas sociais e de poder do sistema capitalista, está estruturada com base no incentivo à competitividade, à superação individual do outro, à apropriação privada do saber"*. Isso pode fazer com que conflitos sejam gerados entre os educadores, que certamente vai se refletir na prática pedagógica da escola, daí a necessidade de um planejamento participativo na escola.

Conforme Wittman [1999:1], a função social da educação, as intervenções educativas, sua gestão e a qualificação de seus agentes passam por grandes desafios e mudanças e exigem o avanço de relevância social e política do engajamento entre teoria e prática da educação. Acrescenta ainda o autor que estas propostas exigem mudanças no projeto político pedagógico, na gestão e participação coletiva dos agentes escolares. Segundo

Wittman [Idem:2], *"os avanços no pensar e fazer da educação vêm demonstrando que todos podem aprender e que a construção de um processo educativo de qualidade para todos implica na construção co-responsável e compartilhada do projeto político pedagógico (...) o que traduz maior autonomia da escola e de sua gestão democrática"*.

É preciso perceber que muitas mudanças ocorreram no sistema educacional mundial, e que, conseqüentemente, também foram, de uma forma ou de outra, materializadas no Brasil, de forma, nem sempre, coerente. Análises das recentes propostas de mudanças no sistema educacional brasileiro, principalmente, a partir da promulgação da Constituição de 1998, mostram-se, aparentemente, bastante flexíveis e abrangentes, visto abrirem espaço para democratização do sistema escolar.

Dentre as muitas propostas de mudanças, pode-se citar algumas muito significativas: a Emenda Constitucional nº 14/96; a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96; as Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e Remuneração para o Magistério; Resolução 03/97; o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, Lei 9.424/96; os Parâmetros Curriculares Nacionais; o Provão da Educação Superior; a avaliação da Educação Básica feita através do Sistema de Avaliação da Educação Brasileira-SAEB; a Avaliação do Ensino Médio feita através do Exame Nacional do Ensino Médio-ENEM; a transferência de recursos da União diretamente para as escolas.

Embora algumas dessas mudanças já sejam visualizadas na prática social, percebe-se que a maioria requer tempo para se tornar viva e real, pois nenhuma mudança se

concretiza no papel e nas intenções. É nesta perspectiva de mudanças que nosso estudo se insere, ou seja, a de perceber que muitas destas propostas, se bem aproveitadas, mudará sensivelmente a história do ensino no país, processo que chama a participação dos mais diversos segmentos que entornam e fazem parte da escola.

Transformações necessárias devem ocorrer na educação brasileira, pois, dados evidenciam que desafios devem ser enfrentados pelo Poder Público, pela sociedade e, de modo mais particular, pelas comunidades, famílias e escolas. Como é observado nos Parâmetros Curriculares Nacionais-PCN's quando atenta para a questão de que é preciso estimular de fato, o envolvimento e a participação democrática e efetiva da comunidade e das diferentes instâncias do sistema educativo, a fim criar mecanismos que favoreçam o seu envolvimento no projeto educativo das escolas.

Segundo Xavier e Sobrinho [1999:5-6], durante anos a principal preocupação dos administradores educacionais foi expandir o número de escolas e vagas para universalizar o acesso ao Ensino Fundamental, sem a devida atenção à qualidade das instituições escolares, ocasionando a formação de uma rede de escolas, sem condições materiais e humanas de funcionamento e, principalmente, sem identidade.

Nesta perspectiva as escolas transformaram-se em instituições burocráticas, cumpridoras de normas emanadas dos órgãos centrais, assim como executoras de programas e metodologias definidos em locais bem distantes dos contextos nos quais elas se encontram, trabalhando com pessoal desmotivado por não ter estímulo nem espaço para suas propostas.

As idéias descontextualizadas não surtiram efeito algum, e a educação tornou-se uma instituição social falida e com muitos vícios.

O efeito desse processo foi de um sistema educacional visivelmente ineficiente, com resultados educacionais insatisfatórios, em virtude dos altos índices de evasão e repetência e do baixo nível de escolaridade da população. Este dados foram confirmados em recentes estudos realizados junto às escolas da região Nordeste(1996-97), onde constatou-se que os sistemas de ensino no Brasil são organizados sem racionalidade; a aprendizagem dos alunos não constitui o foco central da escola; pais e alunos manifestam insatisfação generalizada; os profissionais da educação não demonstram qualificação e motivação. Esses são apenas alguns problemas.

Estes resultados, segundo XAVIER E SOBRINHO (idem), sugerem *“que a qualidade do ensino passa pela qualidade da escola”*, e que esta tem sido focalizada no intuito de melhorar a sua eficiência, visto que os resultados apontam a qualidade resulta de processos que se desenvolvem sobretudo no âmbito escolar, e não nas macroestruturas do sistema. Esgota-se portanto, a idéia de que a escola possa ser gerenciada como antes, seguindo um conjunto de normas e procedimentos vindos de fora, principalmente, das secretarias, que tentam conduzir os rumos das unidades de ensino de forma padronizada, esquecendo-se muitas vezes, das diversidades sociais, econômicas, políticas e culturais que cada uma possui. Neste sentido, é necessário que a escola tenha maior autonomia e que seja construída a partir de um trabalho coletivo, mediante a um processo participativo, discutido, planejado e organizado por toda a comunidade escolar e não escolar.

Nesse contexto, o padrão de escola existente torna-se inaceitável, pois, não há mais lugar para uma escola sem condições adequadas de funcionamento; sem espaço para definição e organização de seus processos; não há mais lugar para uma escola sem identidade e sem compromisso com seus alunos e com a sociedade.

Gadotti [1998:15], por sua vez, diz que até recentemente, a questão da escola se limitava em escolher ser tradicional ou moderna. Argumenta que *"a crise de paradigmas também atinge a escola e ela se pergunta sobre si mesma; sobre o seu papel como instituição numa sociedade pós moderna e pós industrial (...) em que cresce a reivindicação pela participação, autonomia e contra toda forma de uniformização.* Para Gadotti, temas como autonomia, cidadania e participação, têm sido amplamente discutidos nas escolas.

A partir da promulgação da Constituição de 1998, quando em Artigo 206, parágrafos III e VI, institui a gestão democrática do ensino público e o pluralismo de idéias, e de concepções pedagógicas, que dá abertura para que se construa a nova escola-cidadã, cujas características centrais são a autonomia, a participação, seu caráter de menos autoritarismo e burocracia.

O texto constitucional também garante no mesmo artigo a valorização dos profissionais de ensino, garantindo planos de carreira para o magistério público com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos.

Indo especificamente para o campo legal da educação, a LDB 9394/96, segundo Carneiro [1999:62-7], abre espaço para a escola elaborar e executar sua proposta pedagógica, bem como se articular com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

Além do mais, exige dos docentes sua participação no planejamento desenvolvido pela escola, quando estabelece, no Artigo. 13, que os mesmos participem da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, e colaborem com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

A discussão sobre a possibilidade de a escola desenvolver um planejamento participativo com eficiência e qualidade através da construção de seu projeto político pedagógico é amplamente tratada por muitos especialistas da educação.

Passos [1998:12], por exemplo, convida a escola para uma mudança de paradigma, na medida em que esta tende para uma maior reflexão dos processos organizativos da escola. O autor apresenta a proposta do projeto político pedagógico como um dos mecanismos a ser utilizado nesta nova estruturação, projeto que atenta para o respeito às diferenças existentes na escola, o que exige uma profunda reflexão sobre o planejamento que se desenvolve e o que será desenvolvido, visto ser elaborado de forma coletiva, e que norteará uma direção clara para o compromisso estabelecido entre a comunidade escolar e os outros segmentos que a circundam.

Dessa forma, a escola tem que ser vista como uma organização social que tem objetivos a serem alcançados; que dispõe de recursos materiais e humanos; que tem uma clientela a atender; que está situada em realidades econômicas e sociais diferentes; e, que tem que se organizar em função dessa sociedade.

Neste sentido nota-se a grande importância de se desenvolver o planejamento participativo no âmbito das unidades escolares, a fim de que a escola se torne um espaço de promoção do indivíduo e do meio no qual este último vive. Somente assim, é possível a transformação da escola num espaço de produção do ser humano e do meio no qual ele vive.

Portanto, a escola não pode ser administrada por instituições que desconheçam sua realidade, que não vivenciem o seu dia-a-dia, seus problemas e suas necessidades. Sugere-se que a ela tenham o seu espaço de decisão ampliado, que possa ser construída a partir de um trabalho coletivo, mediante processos criativos, gerados e gerenciados no interior da própria escola.

De acordo com estudos realizados pelo PRASEM [1997:151-3], partir da Constituição de 1998, quando foram colocadas as discussões sobre a carreira do magistério público, o país passou a viver um momento histórico. Esse movimento foi importante porque a desvalorização dos professores foi iniciada após a 2ª Guerra Mundial, momento que coincidiu com a explosão das matrículas no país. Em 1950 apenas 36% dos brasileiros entre 7 e 14 anos eram escolarizados, taxa que hoje chega a mais de 90%. Este crescimento da taxa de escolarização foi consequência do processo acelerado de industrialização e

urbanização da sociedade brasileira, e do conseqüente crescimento dos setores populares urbanos, que passaram a pressionar por acesso aos serviços básicos, entre eles a educação.

Verificou-se que esta explosão de matrículas não foi acompanhada de crescimento correspondente dos recursos públicos aplicados em educação. Em conseqüência, os professores passaram a atender a um número maior de alunos e a ministrar mais aulas, intensificando a jornada de trabalho e reduzindo o salário do magistério. Estes fatores foram alguns dos pivôs da desarticulação da educação no Brasil.

A partir dos anos 50, a escola pública brasileira efetivamente se popularizou. O professor que antes era recrutado nos setores médios e remuneração de acordo com os padrões dos estratos médios da sociedade, passou a ser recrutado nos setores populares, com uma formação bem menos eficiente e com uma remuneração correspondente a do conjunto de trabalhadores assalariados, ocorrendo assim, um processo de proletarização no magistério.

Acerca de tal aspecto, Silva [1990:2] observa que *"sem contrato, sem estabilidade o professor é colocado nas mesmas condições do trabalhador braçal, muitas vezes se opondo a ele, porque foi condicionado a se sentir superior"*. Partindo deste raciocínio, a profissão de professor passou a ser uma atividade de profissionais com baixa qualificação e baixos salários.

Embora em fins dos anos de 1970 e durante a década de 1980, os professores públicos tenham participado de manifestações sindicais contra o arrocho salarial, não conseguiram reverter o processo de desvalorização profissional da categoria. Somente em fins de 1980, com a Constituição de 1988, Artigo 206, foi incluída entre as prioridades da educação a valorização dos profissionais de ensino, garantindo, planos de carreira para o magistério público.

Assim, a participação dos professores no processo de planejamento participativo é de indubitável importância, visto serem eles os agentes mais diretamente ligados aos alunos. Isso faz com que sua posição no sistema educacional seja vista como de extrema relevância.

CAPÍTULO 2

2.1 OS CONCEITOS DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

No capítulo anterior foram abordados aspectos relativos ao sistema educacional, no qual foram apontados alguns dos problemas que interferem diretamente na organização e estruturação das unidades escolares. Este capítulo trata de discutir os conceitos centrais de planejamento e participação, necessários para o entendimento deste trabalho.

Como colocado na Introdução deste trabalho, o homem prefere a organização à desorganização, forma de mentalidade que pressupõe a realização de atividades planejadas. Esta frase representa muito efetivamente a atividade humana, que nos seus mais diversos níveis é planejada e que em muitos casos tem na participação um dos seus parâmetros organizativos. Isto porque existe a possibilidade de um planejamento individual, que pode prescindir da participação de outros, questão não discutida neste trabalho, devido nossa abordagem ir numa outra direção, ou seja, a de discutir o planejamento enquanto uma realização coletiva.

Assim, é impossível pensar o desenvolvimento da espécie humana se não o concebermos como um conjunto de ações planejadas, mesmo com a existência de acidentes,

acazos, saltos, descontinuidades etc., que também interferem nos processos organizativos da espécie humana e de outras espécies.

Segundo Dalmás [1994:23], *“pelo planejamento, o homem organiza e disciplina a ação, tornado-a mais responsável, partindo sempre para ações mais completas, produtivas e eficazes”*. Portanto, o planejamento age como uma espécie de antecipação daquilo que existirá. É uma visão ou uma versão antecipada de como será executada uma ação. O planejamento de uma casa, um edifício, um carro, pressupõe a forma mais aproximada do objeto que existirá na realidade, ainda que isto se dá só na imaginação

Segundo Gandim [1983:18], *“planejar é realizar um conjunto de ações propostas para aproximar uma realidade de um ideal”*. Para Castro [Apud Dalmás 1994:24], planejar é a *“tentativa de antecipar e ordenar decisões que deverão ser tomadas, visando atingir algum conjunto de objetivos especificados”*. Dessa forma, o planejamento sempre busca uma finalidade, isto é, a da criação de uma idéia sobre algo.

No dizer de Vasconcelos [1995:42], *“planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada”*. É possível perceber que a forma verbal planejar quase sempre é definida tomando como base um conjunto de ações, previamente definidas, que possibilita a realização de uma atividade futura.

Ao realizar uma análise de várias definições do conceito, Dalmás [1994:24] constatou alguns pontos comuns. Primeiro, **“todo planejamento possui teoria”**, o que

significa dizer que não existe planejamento que não seja mediado por um esquema mental organizado; segundo, **“o ato de planejar exige uma tomada de decisão”**, ações efetivadas com um objetivo específico de realização de um determinado propósito; terceiro, **“o planejamento é um processo”** composto de etapas bem definidas; quarto, **“todo planejamento encerra ação”**, ou seja, possibilita a organização de uma atividade específica.

Neste sentido, o planejamento permeia as mais diversas atividades humanas, seja para elaborar estratégias de guerra, seja nas relações comerciais, seja na produção de um filme ou de uma peça de teatro. No esporte, por exemplo, uma série de estratégias de defesa e de ataque é planejada a fim de que se atinja um objetivo específico, a vitória. A guerra tem o mesmo teor. As atividades acima descritas pressupõem planejamento e participação de diversas categorias de pessoas e envolvimento de coisas.

A importância do planejamento para as atividades humanas é, portanto, incontestável. Por certo que a atividade mais bem planejada pode perder, porém é menos provável e menos vulnerável. Vale observar que o planejamento tanto faz com que o trabalho transcorra, se realize numa linha determinada, como faz com que muitos aspectos negativos inesperados sejam previstos e evitados. Neste sentido, o planejamento mal feito tende a interferir nos resultados esperados, previamente definidos.

A escola, referencial básico de nosso trabalho, é também um espaço no qual são exigidas atividades planejadas da forma a mais racionalizada possível. Daí a necessidade de

planejamento na educação, área, principalmente no Brasil, carente de projetos bem estruturados e conscientes da realidade contextual do país. Partimos do princípio de que o planejamento é uma atividade das mais relevantes na estruturação e organização de uma unidade escolar. Sua falta faz com que uma série de problemas surja, o que pode ocasionar a desestruturação do próprio sistema. Portanto, é impossível existir escola sem planejamento, e um mínimo de planejamento é necessário para seu funcionamento.

O ato de planejar, de organizar algo que não existe - mas que pode existir - é uma marca muito forte do ser humano, fator de desenvolvimento e de aperfeiçoamento do seu modo de viver e de ver o mundo. Na busca de melhores condições de vida e de manutenção da espécie, o homem planeja o futuro, e quanto mais este planejamento for eficaz, maiores as chances do futuro se tornar como aquilo que foi planejado e imaginado.

Um aspecto que deve ser salientado refere-se às linhas do planejamento. No planejamento, conforme Gandim [1994 p.24], destacam-se três grandes linhas:

- O gerenciamento de qualidade total, parte da premissa de que o mundo é um processo econômico e se propõe a aperfeiçoar o processo de produção.
- Planejamento estratégico aborda a questão do que fazer, sendo marcado pelo caráter operacional, como, por exemplo, o que se fazer para o preenchimento das atividades no ano letivo.
- O planejamento participativo aponta para a necessidade de participação dos envolvidos em todos os níveis deste, para que haja uma diminuição das inúmeras injustiças

existentes. Este modelo de planejamento teve sua origem de reflexões iniciadas pela Equipe Latino – Americana de Planejamento (ELAP), constituída no Chile, conforme GANDIM – (1994 p.28)

Outro aspecto que vale enfatizar refere-se às diferentes maneiras da relação entre planejamento e comunidade. Segundo Gandim [Apud Dalmás 1994:26]:

- Planejar para a comunidade significa dizer que o poder é exercido de maneira autocrática, não havendo participação na preparação e elaboração por parte da comunidade, apenas na execução conforme o determinado.
- Planejar com a comunidade indica a existência de uma co-gestão, a comunidade já participa em alguns momentos, mas a decisão final ainda está restrita a um grupo. A participação da comunidade na preparação do plano é controlada por uma representatividade que contribui com sugestões. Na realidade a participação é insignificante e pequena, pois, o poder continua nas mãos de pouco, que o controlam constantemente
- O planejamento da comunidade pressupõe uma relação muito mais integrativa do que as duas anteriores. Se na primeira – planejar para a comunidade – a relação é unilateral, na segunda – planejar com a comunidade – aponta para a participação da comunidade, mas não ainda de forma efetivamente substancial. Na terceira – planejar da comunidade –, a presença desta última é primordial e indispensável.

Neste último caso, a participação comunitária é efetiva, autogestora, ocupando-se da preparação, elaboração e execução do planejamento, conquistada através da conscientização e sensibilização de todos, ou grande parte dos envolvidos no processo.

Assim, o planejamento é uma das formas utilizadas pelo homem, nas mais diversas áreas, para organizar o mundo à sua volta e a si mesmo, atividade que não está reservada unicamente à espécie humana, pois, é também percebida entre os animais. O planejamento parece ser uma das atividades que faz com que o homem se torne o que ele é.

Planejar é analisar uma dada realidade, refletindo sobre as condições existentes, e prever as formas alternativas de ação para superar as dificuldades ou alcançar os objetivos desejados. Portanto, o planejamento é um processo mental que envolve análise, reflexão e previsão. Nesse sentido, planejar é uma atividade tipicamente humana, e está presente na vida de todos os indivíduos, nos mais variados momentos, através de suas pequenas ou grandes ações, nas quais geraram sucessos e dificuldades no decorrer da história.

O conceito de participação por sua vez é definido como o ato ou efeito de participar, de tomar parte em atividades as mais diferentes. Seja na igreja quando todos cantam juntos, seja no estádio de futebol quando todos se unem em torno de um time e em outras situações. A participação pode ser mais fraca ou mais forte, conforme o grau de envolvimento das pessoas ou grupos em jogo.

Pinto [1995:174] faz uma abordagem sobre a polissemia da palavra participação, visto que para ele o termo possui muitas conotações, que de sobra se presta a muitas confusões, característica comum de palavras carregadas de multisignificação.

Assim, quando se refere a processos sociais, como educação e desenvolvimento, a palavra participação pode ter dupla significação. Vale observar que o sentido das palavras está relacionado com a práxis social de sua utilização e o contexto no qual elas são utilizadas, estando ligadas aos interesses individuais ou de classes. Assim, a palavra participação pode ser entendida como concessão, quando a dimensão dominante concede a dominada uma parte no poder, ou outra atividade qualquer, supondo passividade, aceitação e gratidão desse último. Como conquista, participação significa não apenas tomar parte naquilo que os dominantes concedem, mas é de fato, uma conquista, uma luta por direitos. Enfim, participação constitui um dos elementos básicos da construção da cidadania, podendo ser entendida como processo, objetivo, meio e práxis.

Pinto não condena a dupla dimensão do termo por ser inevitável usá-lo quando falamos do social. Para ele, *“o problema consiste em confundir as duas dimensões (...) deixar que a ideológica (...) recubra a realidade, impedindo-nos de vê-la, em suas contradições ricas em possibilidades de transformação”* [Idem:174].

Portanto, a participação possibilita a articulação de um conjunto de fatores determinantes numa mesma direção, ou mantendo a probabilidade de concretização destas coisas, constituindo assim, um elemento estratégico e um recurso para diminuir as

resistências dos agentes envolvidos no processo, visto os conflitos internos da escola serem tanto de ordem política quanto de ordem pedagógica, pois há *“pessoas que não querem, não aceitam, não abrem mão, não deixam, controlam, não mudam”*. [Idem:51].

Os aspectos até agora discutidos sobre os dois conceitos apenas colocaram a especificidade de cada um, como conceitos um separado do outro, cada um significando uma coisa, ou coisas. Impõe-se agora a necessidade de discutir os dois conceitos um relacionado com o outro: a participação informando o planejamento e vice-versa.

Acreditando ser o planejamento participativo uma atividade essencialmente política e inovadora, uma estratégia capaz de efetivar a integração de diferentes pessoas em função de objetivos comuns, algumas condições indispensáveis, principalmente o envolvimento de todos os elementos constitutivos desse tipo de trabalho: os processos educativo e escolar, o professor e a comunidade.

A fim de constituir em substrato para efetivação do planejamento participativo, o processo educativo precisa apresentar características definidas e específicas. Deve ser um processo gradativo, contínuo, concentrado no aluno, capaz de respeitar sua cultura e a comunidade em que vive.

CAPÍTULO 3

3.1 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO.

É possível perceber que o planejamento tem a ver com a dimensão pragmática, isto porque há o desejo de que as coisas planejadas realizem-se. Obviamente, que o desejo da coisa planejada acontecer pode não ser compartilhado por todos os que participam do processo de planejamento. Daí que a concepção de planejamento participativo deve prever, inclusive, as possíveis desarticulações que possam advir quando da proposta de executá-lo.

Para Vasconcellos [1995:51], a participação é uma das exigências do conceito de planejamento, sendo que este se relaciona com opções de ordem ética e pragmática, pois ***“a participação é um valor, e uma necessidade humana (...) é uma questão de respeito pelo outro, de reconhecimento de sua condição de cidadão, de sujeito do sentir, pensar, fazer, poder”***. O planejamento pressupõe, em certo sentido, o conceito de participação, ainda que, *a priori*, não precise haver qualquer relação intrínseca entre os dois vocábulos, pois, como dito antes, pode existir planejamento individual, ou seja, sem participação coletiva ou social.

É indiscutível, como abordado antes, que grande parte das atividades humanas são planejadas. É na perspectiva do planejamento que o homem orienta a maioria de suas ações,

fato que demanda a utilização de uma série de recursos mentais e físicos. Neste sentido, o homem ordena o mundo ao seu redor intervindo das mais variadas formas sobre o mesmo, com ou sem participação dos outros.

O objetivo deste capítulo é tratar do conceito de planejamento participativo, privilegiando aspectos teóricos que fundamentam esta forma de atividade que perpassa as mais diferentes instituições, inclusive a escola, objeto de interesse desta pesquisa.

O modelo de planejamento participativo originou-se a partir das reflexões iniciadas pela Equipe Latino-Americana de Planejamento – ELAP, constituída no Chile. O planejamento participativo parte de uma filosofia humanista e propõe que o homem discuta seus problemas com outros e construa, a partir desse processo, o futuro da comunidade na qual ele está inserido, conforme Vianna. [1986:25].

Genericamente, o planejamento participativo constitui-se em 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, conforme Vianna [1986:23].

Para Cornely [1977:37] planejamento participativo se constitui num contínuo propósito coletivo, numa deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade, na qual participe o maior número de membros de todas as categorias que a constituem.

Para Gandim [1988:82], é um processo no qual as pessoas realmente participam porque a elas são entregues não só as decisões específicas mas os próprios rumos que se imprimir à escola. Os diversos saberes são valorizados, cada pessoa se sente construtor – e realmente o é – de um todo que vai fazendo sentido à medida que os resultados práticos são alcançados em determinado rumo.

É preciso atentar para a importância do conceito de participação, já discutido anteriormente. Vasconcellos ressalta que a participação no planejamento deve se dar em todas as circunstâncias: discussão, decisão, colocação em prática, avaliação e frutos do trabalho, pois, ***“o sujeito da reflexão é também o sujeito da decisão, da ação e do usufruto; há motivação, pelo fato de se estar atendendo às necessidades dos sujeitos; possibilita-se o crescimento dialético da autonomia e da solidariedade; o que se privilegia é o processo e não só o plano escrito”*** [Idem]. Vê-se a força de articulação que este conceito tem. Com a participação o conceito de planejamento ganha uma outra dimensão, diferente do planejamento organizado de forma individual ou de um grupo selecionado que detém o poder em qualquer instituição.

Contudo, para além da base de sustentação dos dois conceitos – o de planejamento e o de participação –, ambos concorrem lançando elementos importantes para a articulação do planejamento participativo. Se a questão conceitual tem a relevância para o entendimento do que seja realmente planejamento participativo e mesmo dos seus princípios de organização, outras discussões, de igual modo interessantes e necessárias, são exigidas para

melhor esclarecimento das propriedades e características de tal forma de organização institucional.

Discussão pertinente ao tema do planejamento participativo, diz respeito à possível existência de um método participativo. Ao referir-se a esta questão, Pinto [1995:178] observa que é comum a solicitação de técnicos e funcionários, sobre a aplicação de um método para estimular a participação dos envolvidos num programa ou projeto. No entanto, embora, acredite que há instrumentos e procedimentos mais eficazes do que outros, a palavra método também tem vários significados e, no caso em análise, ou seja, um método ou modelo unificado que facilite o controle da participação, pode-se dizer que este não existe.

Segundo o autor, o que existe é *“uma unidade de procedimentos, que se aproximam, uns mais, outros menos, do objetivo da participação (...) [havendo] uma grande variedade de práticas participativas que dependem em parte das posturas e das opções políticas, que os agentes assumem conscientemente, para se fazer sujeitos, práticas que têm como objetivo a transformação das relações de poder(...) de caráter dialógico e democrático”*.

Os agentes das práticas educativas, por sua vez, como em outras situações, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, criam formas de praticar a participação, isto é, *“desenvolvem um processo de construção da participação, utilizando como método a própria participação, mediante instrumentos que a viabilizem”*.

A participação é, portanto, o próprio ato, forma diferente de ações que agem sobre coisas, pessoas etc. Por isso não existem receitas prontas de como fazer uma organização da participação, pois o que existe são situações específicas onde esta última acontece. A participação realiza-se, no sentido preciso do conceito de realização, enquanto movimento. A participação acontece processualmente, no próprio movimento do planejamento. Esta é a situação ideal do processo de planejamento participativo, a simultaneidade entre o planejar e o participar, uma dimensão informando a outra, a otimização das duas facetas.

Na escola, espaço no qual as ações devem ser planejadas, tal atividade pode encontrar resistências, assim como em outras formas de organizações institucionais, que não estão imunes a estas formas de interferências, pois é uma possibilidade efetiva constante em sistemas dessa ordem. Outra dimensão que se impõe aqui é o discurso de um planejamento que tem a participação de todos. Isto implica num outro ponto que é o fato de que a participação pode ser efetivamente produtiva ou improdutiva. Isto porque há diversas gradações da ação de participar: Participa-se mais direta e ativamente, ou menos direta e ativamente, seja porque o conhecimento sobre aquilo que se quer planejar seja muito pouco, seja por questão de desinteresse, seja por estratégia política de retaliação contra instituição, só para citar alguns casos.

Pinto [1998:55] apresenta a escola como uma agência de socialização e, conseqüentemente, de reprodução social, onde a participação é considerada uma prática política, capaz de influenciar ou mudar as relações de poder no âmbito educacional, tornando-as mais horizontais, mais dialógicas e, portanto, mais democráticas.

É evidente que o processo do planejamento participativo poderá ter de enfrentar o poder instituído da escola, com a estrutura das relações de domínio e hegemonia que nela são vigentes. Assim, é necessário analisar sua constituição para identificar as possíveis dificuldades e obstáculos para a instauração do planejamento participativo.

Segundo Pinto [Idem], quatro aspectos no sistema escolar podem constituir entraves para o desenvolvimento do planejamento participativo na escola, tais como: a estrutura hierárquica, os conteúdos da educação escolar, os métodos de ensino aprendizagem e o conjunto de relações autoritárias.

O planejamento participativo não é uma situação natural e sim conquistada no decorrer do processo histórico; é uma proposta que não aceita a condução do destino da escola feita por uma única pessoa ou grupo reduzido, que conduza toda uma coletividade sem sua aprovação e consentimento, mas que o grupo tenha o direito de construir coletivamente o caminho que pretende seguir.

Para que o planejamento ocorra de fato é preciso ter presente e visível a escola que se tem e a escola que se quer, para então planejar ações conjuntas.

Não se deve ser ingênuo achando que o planejamento participativo se efetivará sem problemas e pressões, pois a sociedade na qual vivemos não tem oportunizado uma participação efetiva e total de todas as pessoas, mas uma centralização do poder de decisão. Pensar que a escola está livre desta pressão é ver a realidade fragmentada.

Quem considera que a escola é um campo politicamente neutro, está, mesmo inconscientemente, colaborando com a manutenção do sistema vigente. Quem não combate às injustiças sociais está sendo conivente e permitindo a perpetuação por omissão, mesmo que não seja uma dos responsáveis efetivos pela situação desigual e de opressão.

Segundo Dalmás [1994:30] três questões básicas orientam o planejamento:

- **o que se quer alcançar**, que é a fase da utopia;
- **a que distância se está do que se quer alcançar**, que faz parte do diagnóstico que se deve fazer;
- **o que será feito para diminuir a distância**, que diz respeito à programação que deve ser feita para planejar. Neste caso, o que se busca é aquilo que se quer alcançar, a distância que a coisa pretendida está e como deve ser feita a organização para alcançar o objetivo proposto.

Quanto à metodologia, para Dalmás [Idem], quatro passos determinam os princípios organizativos do planejamento participativo:

- a) a fixação de diretrizes gerais, que representam o ideal, a utopia que desafia para melhorar. Trata-se do referencial teórico, composto pelo conjunto de:

O Marco Situacional (MS) descreve a realidade em que se vive e trabalha;

O Marco Doutrinal (MD) pretende mostrar onde se quer chegar, tem em vista a sociedade e o homem;

O Marco Operacional (MO) mostra a linha de ação a ser assumida;

- b) o diagnóstico, que é a comparação entre o que se passou como ideal (*MD e MO*) e a realidade educativa da escola. Por ele o grupo determina a que distância está entre a realidade e a utopia;
- c) a programação, é o espaço para diminuir a distância entre o que se é e o que realmente se quer;
- d) a avaliação é um processo que confronta permanentemente o resultado que se vai conseguindo.

Os três momentos se integram no processo de planejamento: elaboração, execução e avaliação. Ou seja, algo tem que ser elaborado, depois executado, para só no fim ser avaliado.

Obviamente, o processo de planejamento participativo pode passar por uma série de dificuldades para sua execução. Neste caso, a unidade escolar, espaço escolhido para a discussão sobre o tema, quando escolher o planejamento participativo como estratégia de organização da escola, como um meio que permita o acesso de todos os interessados na construção de um ideal, pode apresentar na sua trajetória dificuldades, que não devem se tornar obstáculos intransponíveis, mas situações a serem enfrentadas e superadas na busca do objetivo maior que é a participação igualitária.

É possível, a partir das reflexões de Dalmás [1994:67], perceber algumas dificuldades que se apresentam no processo de execução do planejamento participativo:

- a) A ausência ou ineficiência da equipe de animação, a falta dessa equipe, que motiva e coordena a ação, pode levar à paralisação ou não execução do plano global;
- b) A inexistência de avaliação periódica, quando não se avalia pede-se a coerência do fio condutor, e as ações começam a parecer desconectadas entre si, minando com isso o processo de planejamento que se pretende participativo;
- c) A concentração de poder, isso porque a centralização impede ou pode impedir de forma muito direta uma metodologia de trabalho cujas as decisões são coletivas. As pessoas que estão acostumadas a tomar decisões a partir de um ponto de vista centralizado, têm dificuldades sérias em participar de eventos que têm na perspectiva do coletivo seu ponto basal;
- d) O despreparo e/ou descompromisso do corpo docente, isto porque a prática do planejamento participativo exige que haja um grupo de professores dispostos a enfrentarem mudanças e saírem do comodismo. Para isso os profissionais devem ser qualificados técnica e politicamente para se fazerem atuantes no processo. Como observa Dalmás [1994:78], ***“há também os que não se comprometem ou são indiferentes ao processo. Envolvê-los é uma tarefa cheia de obstáculos”***.

e) A rotatividade dos docentes, que faz com as constantes mudanças nos quadros da escola ocorre uma dificuldade de continuidade nas ações e resultando na quebra do envolvimento dos participantes, visto que o grupo está sempre mudando devido a fatores econômicos ou pressões políticas;

f) Pressão em querer ser uma escola diferente, não há dúvida de que uma prática educativa que responde aos anseios de um grupo que não tem seus direitos ouvidos e respeitados provoca uma reação por parte dos que dominam a situação vigente e são contra mudanças conjunturais que ameçam os privilégios adquiridos, mesmos que injustos.

Como observa Vasconcellos [1995:28], *“A alteração da realidade é o grande desafio do homem, uma vez que por esta atividade o homem se faz, se constitui enquanto tal, e se transforma também. Neste contexto mais amplo é que se coloca a tarefa de planejar”*, e mais especificamente do planejamento participativo. O planejamento participativo propicia efetivamente a transformação da realidade e do próprio homem. Para o homem é um processo de duplo efeito, de duas faces: ao mesmo tempo em que planeja o ambiente à sua volta também sofre as interferências do próprio planejamento. Este é um fato importante a ser entendido, a dupla característica que permeia o planejamento.

Acreditando ser o planejamento participativo uma atividade essencialmente política e inovadora – uma estratégia capaz de efetivar a integração de diferentes pessoas em função de objetivos comuns – temos bem claro, no âmbito desta pesquisa, que o mesmo não é uma

tarefa fácil de execução, que se realiza do dia para a noite, sendo fruto de muitas discussões e reuniões, a fim de que as diferentes dimensões da escola se integrem e as diversas idéias se coadunem umas com as outras, não esquecendo que as contradições e os conflitos são partes integrantes e referentes extremamente fortes desse processo.

Para que o planejamento participativo seja possível algumas condições são essenciais e imprescindíveis, que envolvam elementos constitutivos internos e externos à escola, a fim de que esse tipo de trabalho seja executado. São, portanto, necessárias, a escola, o professor, os gestores e a comunidade.

A fim de que o planejamento participativo possa se constituir em substrato da efetivação da organização escolar, o processo educativo precisa apresentar características definidas e específicas. Deve ser um processo gradativo, contínuo, concentrado no aluno, capaz de respeitar sua cultura e a comunidade em que vive, o que demonstra a não aleatoriedade do planejamento participativo, visto o mesmo ser um processo eminentemente político, criativo, crítico e preocupado em transmitir conhecimentos integrados e inferidos a partir da realidade individual de cada educando e da comunidade em que vive.

Infelizmente, a escola tem se transformado em:

... “instrumento de reprodução social (...) legitima a discriminação e a rejeição na e pela escola das mesmas camadas discriminadas na estrutura sócio-econômica. (...) Impõe todas as classes sociais, sob o manto do saber desinteressado, da ciência neutra e da técnica a serviço da humanidade, a visão de mundo e da classe dominante, seus valores, suas normas de conduta, sua linguagem. (...) Leva cada indivíduo a sentir-se o principal responsável pela

posição que ocupa na estrutura social”... [Ilca apud Coelho 1982:37].

Esse modelo de escola tem feito com que os indivíduos que por ela passam não formem um senso crítico apurado. A própria fragmentação do trabalho pedagógico é, na realidade, um fato eminentemente político, que colabora para a constituição de uma escola que realmente não forma um indivíduo politicamente consciente de sua cidadania e de seu papel social. O resultado desse trabalho escolar tem sido, de um lado, a formação de um indivíduo com uma personalidade submissa, apagada, alienada, forjada para aceitar, sem se rebelar contra as injustiças ou violências, e de outro, a formação de uma elite privilegiada, dominante, mantenedora da divisão social, da estrutura de poder e dominação. Essa forma de organizar a escola e o processo educativo, além de outros componentes, tem impedido que se efetive nesse tipo instituição um verdadeiro planejamento participativo.

Neste sentido, pela falta de um planejamento realmente participativo a escola tem deixado de cumprir suas diversas funções, principalmente, a de formação de um sujeito social capaz de decidir por si próprio, sem intervenção de terceiros. A criança é acostumada desde cedo a sentir-se impotente, incapaz de decidir, agir conscientemente para solucionar seus problemas mais urgentes, e o homem, trabalhado pela escola, transforma-se em um ser sem condições para discussões e críticas.

Portanto, o planejamento participativo opta pela integração e participação de todos os atores da unidade escolar, seja a equipe de gestão, seja a equipe de docentes etc. Como observado anteriormente, a própria fragmentação do trabalho pedagógico é um fato

eminentemente político, necessário à efetivação dos princípios vigentes da organização da escola e de manutenção do *status quo*.

Deste forma, como está organizado o processo educativo, sem a participação dos diversos segmentos, o indivíduo trabalhado pela escola, transforma-se em ser sem condições para discussões e críticas, sendo que o objetivo último da educação tem-se restringido a afirmar e garantir a desigualdade, a injustiça e a opressão. Embora a dimensão política na educação seja um ponto de partida para a efetivação do planejamento participativo, ela encerra dentro de si um grande perigo: a política de dominação de uma minoria privilegiada sobre uma maioria desprivilegiada.

Assim, pais, professores, funcionários, alunos, moradores do bairro deveriam ser consultados no que concerne às decisões a respeito de um processo que não pertence apenas à escola, mais que influência a todos.

Segundo Ilca [apud Coelho 1982:36-7], ***“enquanto práxis histórica e social, própria de homens concretos (educadores e educandos), situados num espaço social e num tempo determinado, a educação é perpassada de ponta a ponta por processos bem mais amplos e abrangentes: processos culturais, econômicos, sociais e políticos. Sendo a escola uma instituição da sociedade civil, nela se manifestam todos os conflitos, os antagonismos que constituem a existência desta.*”**

Não existe possibilidade real de separar o processo educativo do ambiente no qual

a escola se insere, bem como das pessoas nele envolvidas, direta ou indiretamente. O processo educativo deve transformar-se em um instrumento a serviço da elaboração, discussão e concretização de uma nova ordem social. Impõe-se, portanto, um trabalho pedagógico questionador, crítico, descobridor e desvendador da História e da Cultura. Sugere-se, neste sentido, uma educação como processo que, emergindo do social, a ele deve retornar.

O ato educativo ou a prática educacional não pode ser reduzida a um único aspecto, o da execução de um plano de aula, mas essa deve ser percebida não como um fim, porém como um meio de intervenção coletiva, de preparação para a vida em sociedade e o mundo do trabalho a partir do desenvolvimento de uma série de competências e de formar gestão onde devem estar representada equipes e comunidade escolar, através das instâncias colegiadas.

É preciso entender que o trabalho pedagógico, assim como a realidade é construída, nesse processo irá propiciar os sujeitos que dele participam, ser seus próprios construtores e responsáveis pelos seus destinos considerando a escola como um espaço onde estão presentes diversidades culturais, conflitos, relações de poder e ideologias que emitem para o currículo, a gestão e as formas de planejamentos uma identidade que pode ser autoritária ou democrática. Um processo de trabalho comunitário, participativo; uma alternativa capaz de levantar a escola do estado de falência em que se encontra.

O processo educativo seria então o instrumento que prepara o homem para reivindicar seu direito de opinar, discutir, criticar e alterar essa mesma ordem social, seu

acesso à cultura e à história do seu tempo. Por abrir essa possibilidade de discussão, de compartilhamento ou de negação de idéias, o planejamento participativo torna-se um instrumento de reivindicação política, dado seu caráter coletivo. O planejamento participativo é processual, global, contínuo, permanente, crítico e consciente.

Se o planejamento participativo apenas pode ser realizado a partir de um processo educativo permanente, renovador e político, a escola que o efetivará deverá apresentar as mesmas características. Assim sendo, a escola não pode ser considerada apenas como uma área geográfica delimitada, um centro polivalente de educação, destinado a manter e garantir transmissão de herança cultural de um povo às novas gerações, ela é um dos lugares de formação do próprio indivíduo, ainda que não seja o único.

Se a concepção política da escola utilizar como instrumento de trabalho o planejamento participativo, a mesma deve caracterizar-se como: uma realidade sem espaço físico determinado; não restrita às suas quatro paredes; extrapola os limites das salas de aula, atingindo a sociedade. A orientação que deve transmitir às crianças não pode ser fechada. Ela deve formar o indivíduo inserido no seu contexto social, não desligado deste.

Sem dúvida, a educação transmitida pelas instituições escolares é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma sociedade, um dos veículos de transmissão de cultura. É através da educação que o indivíduo, inicialmente, aprende a ler, escrever e contar, atividades iniciais para todo o processo de sua formação.

A escola como instituição que pode adotar um trabalho participativo terá de atender às reivindicações dos alunos, de seus familiares e grupos sociais, enfocando-as como forças motoras para o trabalho escolar. Lutará, por outro lado, para dispor de professores bem formados e continuamente reciclados.

Entretanto, para a escola chegar a este nível de politização, ela deverá requerer o trabalho de um educador também político e inovador, consciente e ativamente ligado à dimensão social, onde sua escola está inserida. A imagem do educador autocrático – o que sabe e transmite conhecimentos – tem caracterizado a nossa escola tradicional até os dias de hoje. Esse tipo de profissional não tem as características daquele que pretende trabalhar de forma participativa.

A partir das influências da Revolução Francesa e, especialmente, da postura pedagógica de Jean Jacques Rousseau, a tarefa exercida pelo educador vem sofrendo transformações, este passando a ser muito mais um orientador de aprendizagem do que um transmissor de conhecimentos e cultura. Neste próprio sentido a idéia de participação já esta contida.

O educador enquanto pessoa imbuída de interesses na busca de concentração de poder e de saber nas mãos de uma elite dominante transmitirá aos alunos noções de princípios que garantam a hegemonia da classe dominadora e multiplicará a quantidade de conhecimentos superficiais a serem ensinados aos educandos. Agindo dessa maneira, afirma-se como reproduzidor da cultura e da estrutura das classes dominantes.

Como consequência, assume também o papel de mercenário da educação, que trabalhará não para educar gerações, mas, prioritariamente, para sobreviver no tumulto das disputas pelo poder. Como se trata de uma atividade pouco valorizada e mal remunerada, o professor precisa multiplicar suas horas de trabalho e seus postos de serviço, sem ter condições de aperfeiçoar os conhecimentos, preparar aulas e aprender novas técnicas de trabalho.

Como antigos sofistas, os professores vendem seus conhecimentos na medida da importância e interesse dos compradores, acabando por se transformar em uma máquina de ensinar até nas universidades.

Para efetivar um trabalho escolar participativo é preciso vencer todas essas dificuldades e falhas, a fim de que os professores possam se transformar em agentes inovadores tanto em termos pedagógicos quanto políticos, enquanto indivíduos que tem a possibilidade efetiva de intervir no processo da educação. Deverá ser o incentivador da organização coletiva, da criação e fortalecimento dos grupos de representação dos vários segmentos da escola. Um instrumento concreto de realização do trabalho participativo. Sua função é servir de mediador da educação, da aprendizagem de todos, seja na escola propriamente dita, seja no bairro, no sindicato, na fábrica, na comunidade básica, como enfatiza Ilca [Apud Coelho 1982:49].

Por outro lado, não se pode entender a efetivação do planejamento participativo das atividades escolares sem a presença da comunidade e de seus representantes num trabalho

integrado por objetivos e fins comuns. Com isso haverá verdadeiros centros polivalentes, de interesses mais abrangentes para a comunidade, bem como a organização e criação de novos centros de pesquisa, com objetivo de produzir investigações sobre o meio urbano e estudos de novos modelos educacionais que se adequem a uma sociedade cada vez mais extensivamente urbanizada, visando a uma participação crescente da comunidade no processo global da educação, mais por fora dos parâmetros do Neoliberalismo.

O planejamento participativo pressupõe, portanto, a junção entre escola, família e comunidade, a fim de que a escola seja uma instituição que possa realmente formar indivíduos com capacidade crítica de pensar e de poder decisório próprio.

CAPÍTULO 4

4.1. O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: PARTE EMPÍRICA.

Este capítulo da pesquisa analisa o processo de planejamento participativo da Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza, lançando ênfase sobre os diversos aspectos que interferem na organização do mesmo, sejam estes negativos ou positivos. A base de abordagem é dada pelos discursos dos informantes, professores que atuam no estabelecimento estudado.

Ao analisar o discurso dos professores esta pesquisa oferecerá elementos que possibilitarão uma melhor visão das possíveis contribuições do planejamento participativo para o fortalecimento das diversas dimensões da escola. O planejamento participativo, se bem articulado, propiciará uma gestão compartilhada, a melhoria da qualidade de ensino e da integração escola, família e comunidade.

Entretanto, antes de entrar nos aspectos mais diretamente ligados ao planejamento participativo da unidade na qual os dados foram coletados, vale aproximar o leitor de alguns aspectos sobre a rede estadual de educação do Estado de Roraima, a fim de que se tenha uma

visão mais aproximada do contexto no qual está localizada a Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza.

Para atender uma população de aproximadamente 296.000 habitantes, segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE para o ano 2000, a rede estadual de educação dispõe de 754 unidades escolares, com um total de 2.488 salas de aula, que abrigaram em 1999, 123.004 alunos matriculados na Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos, conforme dados fornecidos pelo Núcleo de Informações Estatísticas-NIE da Secretaria de Educação, Cultura e Desportos do Estado de Roraima. A Tabela 1.0 abaixo mostra os percentuais de matrícula inicial por nível e modalidade sob dependência administrativa da rede estadual de educação.

TABELA 1

MATRÍCULA INICIAL POR NÍVEL E MODALIDADE DE ENSINO ESTADO DE RORAIMA EM 1999

NÍVEL OU MODALIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Educação Infantil	16.874	13,7
Ensino Fundamental	79.277	64,5
Ensino Médio	19.555	15,9
Educação Especial	486	0,4
Educação de Jovens e Adultos	6.812	5,5
Total	123.004	100,0

Fonte: Governo do Estado de Roraima/SECD/Núcleo de Informações Estatísticas

O maior percentual, como pode ser visto na Tabela 1.0 acima, refere-se ao Ensino Fundamental, com 64,5 %, do total de alunos. O Ensino Médio apresenta o segundo maior contingente, 15,9 %, ficando a Educação Infantil, no terceiro plano, 13,7 %.

Entre os investimentos destinados à educação no Estado de Roraima, destacamos o Programa FUNDESCOLA, que tem como objetivo fortalecer as escolas de Ensino Fundamental, visando a melhoria da qualidade do ensino e da escola, bem como aprimorar a eficiência e organização na gestão do sistema. Para isso já aplicou o valor de R\$ 1.677.760,00 (Um milhão seiscentos e setenta e sete mil e setecentos e sessenta reais) em projetos de melhoria e equipamentos, através de planos e projetos como o Plano de Adequação de Prédios Escolares-PAPE, Plano de Melhoria da Escola-PME, Plano Dinheiro Direto na Escola-PDDE, entre outros, segundo informações da Coordenadoria Estadual do Programa- COEP, em Roraima, nos anos de 1998/99.

Outro investimento na área educacional trata-se do Programa de Formação Continuada dos Profissionais de Educação-PFCPE, desenvolvido pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério-CEFAM, cujas ações estão voltadas para programas de formação e capacitação de recursos humanos, habilitação de professores em nível médio e superior, realização de seminários, palestras e conferências, entre outras atividades.

Conforme dados fornecidos pelo CEFAM, no período de 1995 a 1999, o centro atendeu 2.362 educadores, dentre eles o Magistério Parcelado Indígena, curso voltado para os professores indígenas de vários grupos étnicos do Estado de Roraima. O Projeto Caimbé,

que habilita professores leigos, atendeu 1.384 docentes, sendo que 503 já concluíram o curso. Segundo o parecer nº 16/95 de 20/02/95, de acordo com as normas do conselho, o projeto deverá ser cumprido no prazo de 11 meses. Considerando-se as necessidades de professores habilitados em nível de magistério, o mesmo foi estendido para atender aos demais professores leigos da tabela especial em exercício de sala de aula.

Em termos de nível superior, o Estado de Roraima ofertou habilitação de profissionais em Biologia, Letras, Matemática e Pedagogia, além de cursos de pós-graduação Lato Sensu nas áreas de Gestão de Sistemas Educacionais, através de convênios com a Universidade Federal de Roraima-UFRR, Universidade do Amazonas-UA e Universidade de Matanzas-UM, em Cuba. Esses são apenas alguns programas ofertados pela rede estadual de educação.

O quadro docente é composto por 4.731 professores com diferentes níveis de formação, variando entre profissionais que apenas possuem Ensino Fundamental incompleto até portadores de títulos de doutorado. Dentre esses, somente 4.281 estão lotados em sala de aula, um percentual de 90,5 %.

Dos professores lotados que estão em sala de aula, segundo dados do FUNDEF, 50% pertencem ao quadro da Tabela Especial, contrato provisório sem amparo legal, servidores instáveis que foram absorvidos pelo sistema sem concurso público; 26% são professores do quadro Efetivo do Estado, aprovados através de concurso público; 24% são

professores federais, amparados pelo Regime Jurídico Único - RJU, a serviço do Estado de Roraima.

A Tabela 2.0 mostra os números absolutos e os números percentuais de acordo com a forma de contrato dos docentes que atuam na rede estadual de educação.

TABELA 2
DOCENTES QUE ATUAM NA REDE DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE RORAIMA, CONFORME TIPO DE CONTRATO EM 1999

TIPO DE CONTRATO	QUANTIDADE	PERCETUAL
Regime Jurídico Único	1.042	24,0
Quadro Efetivo	1.112	26,0
Tabela Especial	2.127	50,0
TOTAL	4.281	100,0

Fonte: Governo do Estado de Roraima/SECD/FUNDEF

Na tabela acima que mostra o número de servidores conforme o tipo de contrato, observa-se que do total dos docentes que atuam na rede estadual de educação, 50% possuem contrato do tipo tabela especial, uma vez que essa modalidade de contrato não assegura nenhuma estabilidade para os servidores e proporciona uma rotatividade, que dificultam o investimento em cursos de capacitação e abre precedentes para outros profissionais utilizarem o exercício da docência como um “biscate”, isto é, assumem a função de professor para complementarem a renda mensal.

Quanto ao grau de escolaridade dos professores lotados em sala de aula no ano de 1999, a rede estadual apresenta o seguinte quadro, exposto na Tabela 3.0 abaixo.

TABELA 3
ESCOLARIDADE DOS DOCENTES DA REDE ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO DE RORAIMA EM 1999

NÍVEL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Primeiro Grau Incompleto	4	0,09
Primeiro Grau Completo	83	1,91
Segundo Grau Completo	175	4,09
Magistério	3.320	77,54
Licenciatura Curta	24	0,56
Licenciatura Plena	583	13,70
Terceiro Grau Completo	83	1,92
Especialização	5	0,10
Mestrado	3	0,07
Doutorado	1	0,02
TOTAL	4.281	100,0

Fonte: Governo do Estado de Roraima/SECD/FUNDEF

Como pode ser visto a maior quantidade de professores tem formação em magistério, o que atinge um percentual de 77,54 % do quadro docente. Em segundo lugar vêm os docentes com formação em Licenciatura Plena, com um percentual de 13,70 %. Isso

demonstra que há ainda uma baixa escolaridade dos docentes, visto a exigência de formação mínima em Licenciatura Plena para exercer a profissão de docência.

De acordo com o FUNDEF em Roraima, todos os professores que atuam em sala de aula, no Ensino Fundamental são beneficiados pelo abono desse programa, valor de R\$ 450,42 agregado ao salário.

Descrito de forma geral o quadro referente à rede estadual de educação, é necessário então descrever o locus no qual esta pesquisa foi efetivada. A Escola Estadual Prof^o Antônio Ferreira de Souza fica localizada no Bairro Jardim Floresta I, Boa Vista, capital do Estado de Roraima, sendo que a mesma oferece os níveis de Educação Infantil e Ensino Fundamental de 1^a a 8^a. A Educação Infantil conta com 27 alunos, um percentual de 4,6 %, e o Ensino Fundamental com 556, um percentual de 95,4 %. A Tabela 4.0 abaixo mostra os percentuais de cada nível de ensino.

TABELA 4
MATRÍCULA INICIAL DA ESCOLA ESTADUAL PROF. ANTONIO
FERREIRA DE SOUZA

NÍVEL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Educação Infantil	27	4,6
Ensino Fundamental	556	95,4
Total	583	100,0

Fonte: Governo do Estado/SECD/Divisão de Ensino da Capital e do Interior

A Escola Estadual Antonio Ferreira de Souza possui um quadro de recursos humanos de 60 servidores, dentre esses, diretor, vice-diretor, supervisor e 26 professores que atendem aos 583 alunos que estudam na Educação Infantil e no Ensino Fundamental naquele estabelecimento. Dos 26 professores que atuam na escola, 16 foram entrevistados, um percentual de 61,5 %. As entrevistas desses professores serviram como a principal base para as discussões e conclusões desta pesquisa.

Em termos de estrutura para o funcionamento, a escola possui 31 dependências, sendo que 24 delas estão em estado adequado para utilização e 7 estão inadequadas, pois não oferecem condições de uso, em virtude do precário estado em que se encontram. As salas de alua não dispõem de ventiladores e carteiras em quantidade suficiente para entender os educandos.

A Tabela 5.0 mostra como a escola está caracterizada em termos de estrutura física, conforme os critérios de adequação ou de inadequação de uso.

TABELA 5
CARACTERIZAÇÃO FÍSICA DA ESCOLA ANTONIO FERREIRA
DE SOUZA EM 1999

DEPENDÊNCIAS	QUANTIDADE	UTILIZAÇÃO	
		ADEQUADA	INADEQUADA
Direção	01	01	-
Sala de Aula	13	10	03
Biblioteca	01	-	01
Secretária	01	01	-
Área de Lazer	01	01	-
Quadra de Esporte	01	01	-
Pátio Coberto	01	01	-
Cantina	01	01	-
Copa	01	01	-
Banheiro	06	04	02
Sala de Supervisão	01	01	-
Videoteca	01	01	-
Mecanografia	01	01	-
Sala de Professores	01	-	01
Laboratório	-	-	-
Total	31	24	07

Fonte: Governo do Estado de Roraima/SECD/Divisão de Ensino da Capital e do Interior

O modelo de planejamento instituído pela escola é o PDE, que é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar. O seu objetivo é aprimorar a gestão da escola para que ela possa melhorar a qualidade do ensino que oferece e garantir maior eficiência e eficácia nos processos que desenvolve. Com o PDE, as escolas fazem um diagnóstico de sua situação, definem seus valores, sua missão, onde querem chegar, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e planos de ação para alcançá-los.

O PDE faz parte do FUNDESCOLA, programa do MEC desenvolvido em parceria com as secretarias estaduais e municipais de educação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. É financiado com recursos do Governo Federal e do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento-BIRD. Foi concebido com base nos princípios da equidade, efetividade e complementaridade visando a melhoria e o desempenho do Ensino Fundamental, ampliando o acesso e a permanência dos alunos em idade escolar, melhorando a qualidade da escola e dos resultados educacionais, bem como aprimorando a gestão das escolas e das secretarias municipais e estaduais de educação.

Para o alcançar os objetivos básicos o FUNDESCOLA estabelece 03 grandes estratégias:

- Fortalecimento da escola, a mesma passa a ser o foco central das secretarias de educação, assim como o aluno passa a ser o da escola.
- Fortalecimento das secretarias de educação, estabelecendo ações para promover a gestão articulada dos sistemas públicos de ensino; garantir padrões mínimos de funcionamento

- para as escolas; qualificar e capacitar profissionais da educação; desenvolver e implementar propostas para as áreas rurais; apoiar programas de qualidade da educação.
- Mobilidade na alocação de recursos, adotando o modelo de fundo para garantir maior flexibilidade e agilidade na utilização dos recursos, estabelecendo critérios de desempenho e promovendo o monitoramento sistemático dos projetos financiados.

Fazem parte das ações do FUNDESCOLA os seguintes programas. O Escola Ativa, que se realiza em escolas rurais multisseriadas e atenta para aspectos como, padrões mínimos de funcionamento da escola em termos de adequação física e distribuição de mobiliário. O Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação, o PRASEM, que orienta esses profissionais em diversos aspectos. O Sistema Integrado de Informações Gerenciais, o SIIG, que cuida de projetos voltados para a informatização das secretarias estaduais de educação. O Programa de Formação de Professores em Exercício, conhecido como PROFORMAÇÃO, que cuida do aperfeiçoamento de docentes. O Plano de Desenvolvimento da Escola, conhecido como PDE, forma de planejamento estratégico que visa articular os segmentos da escola, como já comentado antes, e do qual lança mão para organizar suas atividades a Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza, dentre outras.

Descritos os aspectos referentes à Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza, o foco de análise deste trabalho passa a ser a unidade pesquisada.

No início do trabalho da coleta de dados optou-se pela não identificação dos professores, com o intuito de conceder-lhes maior liberdade de expressão de opiniões, que certamente enriqueceram os resultados dessa pesquisa.

No entanto foi necessário coletar informações pertinentes quanto a naturalidade, tempo de atuação, idade, escolaridade, bem como seu entendimento teórico-prático sobre o tema em estudo.

Com relação à naturalidade dos professores, há uma predominância de pessoas oriundas dos estados do Nordeste, mais uma pequena parcela da Região Norte. A idade dos professores atingiu uma média de 32 anos e o grau de escolaridade apresenta uma predominância de profissionais que possuem magistério e uma parcela mínima de graduados. O tempo de serviço em docência dos professores varia daqueles que possuem cinco anos de exercício a outros com até vinte e dois anos de atividade. A faixa de maior incidência variou de nove a quinze anos de docência.

Relacionado ao tempo de atuação dos docentes na referida escola, verifica-se que há professores com apenas 3 meses, junto a outros com até oito anos. A maior parte, porém, está entre os quatro e seis anos de exercício na escola.

Ao analisar o que o grupo de professores entrevistados entendem por participação, sobressaíram palavras-chaves como, por exemplo, cooperar, ajudar, debater, discutir, dialogar, indagar, contribuir etc, formas genéricas de definir o vocábulo. Porém, outros

foram mais expressivos em suas respostas como aqueles que definem participação como atingir objetivos comuns; trabalhar em conjunto; envolvimento e exposição de idéias; ou ainda mesmo contribuir.

Muitos professores não têm uma idéia bem definida sobre o conceito de participação, sendo que outros se aproximam mais do que realmente o mesmo significa. Mesmo com essa indefinição conceitual, os professores têm uma idéia aproximada do que seja participação.

A idéia de planejamento também varia muito de professor para professor. Alguns professores reduzem o planejamento a frases como: detalhar o trabalho; traçar metas; criar condições, o que não chega na verdade a ser planejamento. Outros foram mais enfáticos em suas respostas, definindo-o como a sistematização antecipada de idéias para o alcance de um objetivo esperado; previsão e organização das ações que serão realizadas por um grupo; roteiro do que se pretende alcançar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, a partir de um roteiro prévio.

As formas de definição do conceito de planejamento acima demonstram que alguns professores têm idéia muito bem definida do peso do significado do vocábulo, concebendo-o como atividade partilhada que visa um determinado fim. Neste sentido, o conceito de planejamento tem uma base finalista: busca um determinado fim, um objetivo a ser alcançado coletivamente.

As opiniões e os questionamentos dos professores convergem para um mesmo sentido quando se referem ao planejamento. Reforçam em suas colocações que todos os que fazem parte da comunidade escolar devam sentir a responsabilidade no que concerne à participação no planejamento e tomem parte efetiva no processo de construção da escola. Todos devem ser responsáveis pelo planejamento em todas as suas etapas. Este problema aponta para fato de que muitos não participam do planejamento no âmbito da escola.

Os informantes foram unânimes em reconhecer que o processo de planejamento participativo existente na escola é o PDE. O processo é desenvolvido através de reuniões gerais, no qual o grupo é esclarecido sobre o que é o PDE e como ele se desenvolve. Por meio de discussões em grupo são detectados pontos importantes a serem trabalhados. Após detecção dos pontos principais a serem atacados, há divisão das tarefas prioritárias a ser realizadas. Muitos professores não apresentaram clareza quanto ao processo do planejamento estratégico, que aponta para possíveis fatores como falta de participação, falta de conhecimento do que seja o PDE, além de outros fatores.

A falta de participação pode ser apontada como um ponto negativo para efetivação do planejamento participativo naquela unidade escolar. A maioria dos professores se pronunciou contra a posição da pouca participação de alguns professores que atuam na Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza. Os informantes observaram que alguns professores só participam quando são solicitados, fator que interfere diretamente no processo de organização tanto das atividades docentes quanto da própria escola.

Outro aspecto que, segundo os professores entrevistados, interfere no processo de planejamento participativo refere-se a forma como eles receberam as orientações sobre o tema. Neste sentido, falta informação teórica sobre o processo de planejamento participativo, fator que muitas vezes pode impedir o desenvolvimento de atividades. As informações são insuficientes para o desenvolvimento do processo na sua totalidade, na sua plenitude, segundo eles afirmam.

Entre os pontos negativos, os professores apontaram um outro que para muito deles é um aspecto preocupante, o fato de que o pacote já vem semi-pronto, sem alternativas para mudanças. Neste caso, o professor acaba agindo, como afirmam alguns informantes, como se fosse reprodutor do que é determinado de cima. Ou seja, o processo de planejamento participativo, como idealizado naquela escola, poderia ser mesmo inadequado em relação a muitos preceitos determinados pelo PDE.

É importante notar que os interesses dos profissionais que trabalham numa escola são diversificados, podendo haver choques de opiniões, que, para alguns professores entrevistados, podem interferir no processo de planejamento participativo. Em outras palavras, a existência de grupos, um com posicionamento crítico transformador, em oposição a outro, inflexível e conservador, e o PDE que é um projeto de intervenção pedagógica que emerge dentro de um contexto neo-liberal, ainda que possibilite o uso de mecanismos democráticos deveriam propiciar um planejamento, uma prática gestonária e pedagógica capaz de romper com os modelos administrativos e pedagógicos consubstanciados em modelos centralizadores tecno burocráticos que aos invés de direcionarem para a formação

cidadã, étnica, crítica e criativa, com base na equidade, na diversidade e na democracia, procura oprimir e através de suas grades curriculares aprisionarem os sujeitos em nome da disciplina, do não construtivismo e a favor do modo pentivista e tradicional.

Contudo é preciso entender que tais pressupostos ideológicos não são ações isoladas, eles vão atender a interesses de classes hegemônicas que pretendem utilizar a escola como um aparelho de reprodução das relações de dominação e não um espaço de fortalecimento de solidariedade, da socialização e da capacidade de percepção do homem como um ser responsável pela sua história.

Para alguns informantes esse tipo de embate pode interferir no planejamento participativo. Pode ser, por outro lado, a oportunidade de discussão e convencimento do grupo conservador. Por propor a participação de todos, o planejamento participativo pode servir de instrumento de conscientização, ponto apresentado como positivo, pelos informantes.

Outro ponto positivo do planejamento participativo apontado pelos professores refere-se à possibilidade de integração escola-sociedade. A maior parte dos professores deixa claro que é impossível ter uma sociedade melhor senão pela transformação da escola.

Na visão do professor, parece que a transformação da escola é único caminho para se atingir uma sociedade igualitária e participativa contanto que esta transformação, possa partir de uma relação com a comunidade. Tudo indica, que a escola deve ter iniciativa,

enquanto elemento transformador, desde que utilize para isso, mecanismos tais como o planejamento participativo, por exemplo. Pode ser, que na visão do professor, depende muito da escola para que isso possa acontecer, e não necessariamente dele enquanto ator da sua própria história.

A escola, e especialmente a escola pública, lança um papel importante na tarefa de conscientização, para que os indivíduos não sejam manipulados e percebam as contradições sociais. Essa é uma possibilidade aberta pelo planejamento participativo, apontado pelos professores como um ponto positivo.

Significativo, também apontado pelos professores é o fato de que há incentivo em relação planejamento participativo. Apesar do incentivo, alguns professores também deixam claro que há necessidade de uma maior orientação sobre o planejamento participativo. A falta de uma orientação mais profunda sobre o processo, pode fazer com que o planejamento da escola não seja eficaz, principalmente no que diz respeito aos professores. Isso porque, muito da força transformadora de uma escola está em seu corpo docente, com o auxílio e o apoio da direção e de outros profissionais que atuam na mesma, assim como da comunidade.

Para alguns informantes, embora esse incentivo não seja ideal, ele já acontece no âmbito da escola, o que se traduz num traço benéfico tanto para o planejamento participativo quanto para a prática da gestão participativa, fazendo com que a escola se torne uma unidade que realmente funciona por meio do compartilhamento de idéias e ações. Neste sentido, a

Escola Estadual Prof. Antonio Ferreira de Souza tem buscado executar ações baseadas no princípio do planejamento participativo.

Alguns professores apontam para o fato de que o envolvimento deles no processo de planejamento participativo é extremamente importante, pois os alunos podem, a partir daí, perceber uma relação muito próxima entre as ações e os ideais dos atores principais do processo ensino-aprendizagem. Isto porque os professores se consideram também os mais envolvidos com a comunidade, muitos deles conhecendo profundamente a realidade contextual da escola.

Outro aspecto importante apontado foi a troca de experiências entre os diversos segmentos que compõem a escola, proporcionando uma maior integração do grupo, pois, para eles, não se trata apenas do pensar coletivamente, mas de assumir responsabilidade juntos.

Para os professores entrevistados, outro fator importante do planejamento participativo é a existência de uma coordenação do processo, que serve como uma espécie de ponte entre a escola e o órgão central da educação no Estado, a Secretaria de Educação, Cultura e Desportos. Assim, o planejamento participativo pode servir como fator integrativo entre a instância que determina a política educacional no Estado e a unidade que efetiva o processo de ensino-aprendizagem, e age como um facilitador da realização de políticas internas da escola.

Os professores entrevistados demonstraram expectativas em alcançar bons resultados com o planejamento participativo, apontando como fatores primordiais dessa forma de atividade pedagógica: melhoria no rendimento e desempenho escolar; a união entre os docentes; a integração entre escola e comunidade.

Um dos pontos apresentado como elemento importante para a realização do planejamento participativo na escola é a crença de que aquilo que foi planejado, de forma compartilhada, o seja de forma ampla e total.

Os professores vêem o planejamento participativo como uma forma flexível, adaptado às mais diversas situações que envolvem decisões comunitárias e que se constitui em processo político vinculado à decisão da maioria. Os professores afirmam que deve haver um planejamento que tenha por objetivo final, a formação do cidadão, individual, e socialmente considerado, a partir do engajamento da maioria para mudanças estruturais.

É necessário que todos os envolvidos no processo participem de cursos de capacitação, palestras, seminários e leituras atualizadas, para que juntos comecem a conhecer mais sobre o planejamento, exercitem a democracia e aprenda a respeitar as diferenças e o fazer coletivo.

Entende-se que o planejamento participativo se constitui em uma atividade de trabalho, que se caracteriza pela integração de todos os setores do trabalho humano social, num processo global para solução dos problemas comuns.

Os docentes acrescentam ainda que deve haver mais incentivo, recursos financeiros, espaços físicos adequados, bibliotecas atualizadas etc., para que o planejamento participativo possa efetivamente acontecer. É necessário a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os envolvidos no processo de planejamento participativo, bem como a conscientização dos pais e o diálogo entre todos os envolvidos.

De acordo com os professores, é através de reuniões, de momentos de reflexão coletiva, do pensamento compartilhado, do falar com respeito aos interesses alheios, da realização de leituras em busca de uma visão mais crítica, das trocas de experiências, da procura de envolvimento e conscientização de todos, quanto à importância da participação no planejamento escolar. Além de tudo, é muito importante a formação do Conselho Escolar, como também é necessário um diagnóstico da escola, bem como a elaboração do projeto político pedagógico.

Ao se tratar dos problemas com relação à implantação do processo de planejamento participativo, é necessário atentar para o discurso dos professores. Assim, alguns problemas foram apresentados como possibilidades de fazer com que o planejamento participativo seja dificultado, não seja efetivado, dentre os quais o despreparo e o descompromisso das pessoas; a rotatividade dos participantes; falta de embasamento teórico e prático sobre o trabalho coletivo, assim como, a falta de conscientização sobre a importância do planejamento participativo na escola; a carga horária excessiva dos professores, em sala de aula; pouco envolvimento dos pais e comunidade, assim como a falta de espaço físico e materiais pedagógicos, que muitas vezes entrava o trabalho da escola como um todo.

É importante que a escola tenha presença ativa e criativa na elaboração, execução e avaliação do seu planejamento. Redimensionar a administração escolar para um plano de horizontalidade, perspectiva que permite o diálogo, o debate, a discussão entre as pessoas, tornando uma educação escolar mais humana e participativa.

As reflexões acima são frutos dos discursos de profissionais que atuam no processo de planejamento participativo na escola. Por certo que muitos aspectos estão ausentes, contudo os elementos oferecidos pelos professores apontam para uma série de vantagens, bem como mostra os problemas que podem entrar o processo de planejamento participativo.

Por fim, vale observar, que os docentes, pelo que foi apontado pelos relatos, consideram o planejamento participativo como uma forma de planejamento altamente eficiente, caso o mesmo seja executado coerentemente.

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSÃO

Depois de analisar os relatos dos professores esta pesquisa chegou a algumas conclusões provisórias, que podem servir como elementos guia para outros estudiosos do assunto. Alguns problemas que entravam o processo de planejamento participativo foram apresentados, dentre os quais pode-se citar a falta de participação; falta informação teórica; pacote semi-pronto; a existência de dois tipos de grupos na escola, um com posicionamento crítico transformador, em oposição a outro, inflexível e conservador etc. Esses pontos de fato interferem no processo de estruturação do planejamento participativo, e devem ser vistos como problemas efetivos que devem ser debelados, sob pena do mesmo não se realizar.

Em outro sentido, o planejamento participativo possibilita a conscientização; o incentivo; a união dos professores; o compartilhamento de idéias e de ações; a existência de uma coordenação do processo, que sirva como uma espécie de ponte entre a escola e o órgão central da educação no Estado. Esses são aspectos positivos que fazem com que o planejamento participativo seja caracterizado pelos professores como um instrumento altamente eficiente de organização da escola, cujas expectativas é o alcance de bons resultados, dado que o mesmo é um processo político vinculado à decisão da maioria.

Assim, o planejamento participativo na escola não pode se reduzir a integrar escola-família-comunidade, mas também visa a realização das pessoas e a transformação da comunidade, na qual a escola está inserida. Daí a necessidade de participação de todos os segmentos da escola. O encontro de pessoas viabilizado por meio do diálogo e do debate, processos em que são discutidas, decididas e assumidas realidades comuns é que provoca o crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação escolar mais humana e mais participativa.

A escola é um lugar possível de educação consciente, crítica, criativa e participativa, desde que seus integrantes acreditem em um processo político de educação, e que possam produzir mudanças nas relações interpessoais e sociais. Neste sentido, o planejamento participativo pode ser um mecanismo através do qual a escola venha a tornar-se concretamente uma instituição que forme realmente o indivíduo, espaço de produção do conhecimento e de aumento da capacidade cognitiva do homem.

Enfim, a pesquisa cumpre o seu objetivo de mostrar algumas facetas do planejamento participativo, a partir justamente de uma unidade empírica concreta que o utiliza para sua organização. Neste sentido, fica a colaboração desta pesquisa para o entendimento do planejamento participativo, bem como uma possível abertura para discussões posteriores.

10-0

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASILIA. MEC/FUNDESCOLA. MARRA, Fátima. BOF, Alvana. SOBRINHO, José Amaral. *Plano de Desenvolvimento da Escola: Conceito, Estrutura e Prática*. Brasília: 1998.

CARNEIRO, Moacir Alves. *LDB Fácil*. Petrópolis: Vozes, 1998, 4ª edição.

DALMÁS, Angelo. *Planejamento Participativo na Escola: Elaboração, Acompanhamento e Avaliação*. Petrópolis: Vozes, 1994, 6ª edição.

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: Vozes, 1994, 6ª edição.

MEC/PROJETO NORDESTE/FUNDESCOLA. *Guia de Consulta-PRASEM- Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação*. Brasília: 1997.

MEC/SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA. *Salto para o Futuro: Construindo a Escola Cidadã, Projeto Político - Pedagógico*. Brasília:1998.

PAIVA, Vanilda Pereira. *Educação Popular e Educação de Adultos* (Temas Brasileiros II). São Paulo: Edições Loyola, 1987.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. *Administração Colegiada na Escola Pública*. Campinas. São Paulo: Papirus, 1996, 4ª edição.

SILVA, Jorge Gregório da. *Notas Esparsas sobre Administração e sobre Administração Escolar*. Manaus: Universidade do Amazonas; 1999 (Mimeo.).

SILVA, Luiz Heron da. AZEVEDO, José Clóvis de. (orgs). *Paixão de Aprender II*. Petrópolis: RJ: Vozes 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. REZENDE, Lúcia Maria. Gonçalves de. *Escola Espaço do Projeto Político Pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org). *Projeto Político da Escola: uma Construção Possível*. Campinas: Papirus, 1995.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. *Planejamento Participativo na Escola: Um Desafio ao Educador*. São Paulo: EPU, 1986.

WITTMANN, Lauro Carlos. *Seminário de Política e Administração da Educação da Região Amazônica*. Belém, 1999.